

PENDEKATAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA

DEVELOPMENT APPROACH OF STATE CIVIL APPARATUS RESOURCES

Biryanto

Badan Penelitian dan Pengembangan Provinsi Riau

Jl. Diponegoro No.24A Pekanbaru

Pos-el: ravaipb@yahoo.com

Abstract

The purpose of this paper is to explain the State Civil Apparatus (ASN) employee resource management and approaches ASN employee resource development. As part of human resource management, human resource development is an attempt to meet the qualifications required of employees of the organization. ASN Employees consists of civil servants (PNS) and government employees with employment agreement (PPPK). ASN employee management is organized by the merit system, which is based on qualification, competence, and performance in a fair and reasonable. There are three competencies in the development of civil servants, namely: technical, managerial and socio-cultural. Approach of civil servants resources development, namely, education and training, seminars, courses, upgrading, opportunities for practice in the work of other agencies in the central and regional and exchanges between civil servants with private employees within a period of one year and implementation is coordinated by the National Institute of Public Administration (LAN) and the State Personnel Board (BKN). In addition to development approach outside of work (off-the-job development), it is very important also made approaches to the development of the work (on the job development). One effective approach to acceleration of employee competence is a method of coaching or guidance from direct supervisor. To streamline this coaching approach, each supervisor or designated officer must possess the competence to work assignments under its authority.

Key words: employee resource development, state civil apparatus (ASN).

Abstrak

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk menjelaskan manajemen pengembangan sumber daya pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dan membahas pendekatan pengembangan sumber daya pegawai ASN. Pegawai ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Manajemen pegawai ASN disusun dengan konsep merit sistem yaitu kebijakan dan manajemen ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil dan wajar. Terdapat tiga kompetensi dalam pengembangan pegawai ASN yaitu teknis, manajerial dan sosio kultural. Pendekatan pengembangan pegawai ASN sebagaimana yang diatur dalam UU 5 tahun 2014 lebih bersifat pada pengembangan di luar pekerjaan (off the job development), sedangkan tugas-tugas pegawai ASN sangat perlu difokuskan pada tugas pekerjaan

yang menjadi tanggung jawab mereka sehari-hari. Oleh karena itu diperlukan pendekatan pengembangan pada pekerjaan (on the job development) agar mempercepat peningkatan kompetensi pegawai yang dibutuhkan oleh instansi. Salah satu pendekatan yang efektif untuk percepatan kompetensi pegawai adalah dengan menggunakan metode coaching atau bimbingan dari atasan langsung

Kata Kunci: sumberdaya pegawai, aparatur sipil negara.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan modal terpenting dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai penggerak sumber daya yang lainnya. Dalam organisasi pemerintahan, SDM merupakan keseluruhan aparatur negara yang memiliki tugas dan wewenang untuk menjalankan tugas-tugas pemerintahan. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara, disebutkan bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Selanjutnya, pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Sebagai pelaksana penyelenggaraan pemerintahan, pegawai ASN pada hakekatnya adalah cermin dari pemerintahan itu sendiri. Tersedianya pegawai ASN yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan dan pelaksanaan tugas kerja yang profesional akan memberikan kontribusi yang sangat besar dalam tercapainya tujuan pemerintahan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Santosus *dalam* Mondy (2008), yang menyebutkan bahwa orang-orang berprestasi terbaik dalam suatu organisasi memberikan kontribusi 5 hingga 22 kali lebih banyak nilai bagi perusahaan mereka dibandingkan dengan mereka yang berprestasi menengah atau rendah. Adanya kontribusi positif inilah yang diperlukan dari setiap pegawai ASN sehingga keberadaan mereka menjadi penting dalam organisasi pemerintahan.

Ketersediaan jumlah pegawai ASN yang ada saat ini sebenarnya merupakan modal sekaligus tantangan bagi pemerintah. Tersedianya pegawai ASN yang profesional tentunya dapat menjadi modal bagi organisasi pemerintahan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun pada sisi yang lain, adanya pegawai ASN yang tidak profesional dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan menjadi beban bagi pemerintahan. Selain beban gaji dan tunjangan yang harus dibayarkan, keberadaan pegawai ASN yang tidak profesional ini akan mengganggu pelaksanaan tugas pemerintahan dan juga akan memberikan pencitraan yang negatif terhadap pemerintah. Pegawai ASN yang tidak profesional ini sering kali disebut

dengan oknum aparaturnya yang dicirikan dengan kebiasaan mereka yang malas, mempersulit birokrasi, melakukan pungutan liar dan berbagai hal negatif lainnya.

Berbeda dengan organisasi lainnya, dalam organisasi pemerintahan pemberhentian seorang pegawai ASN yang tidak profesional tidak dapat serta merta dilakukan. Untuk sampai pada tahap pemberhentian diperlukan rangkaian proses yang membutuhkan waktu yang relatif lama, sebagaimana yang diatur dalam peraturan dan perundang-undangan. Oleh karena itu langkah pemberhentian terhadap pegawai ASN yang tidak profesional tidaklah efektif dan mestinya menjadi pilihan terakhir. Langkah bijak dan efektif yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perbaikan melalui program pengembangan sumber daya aparatur yang ada. Program pengembangan sumber daya pegawai ASN difokuskan untuk memenuhi kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan.

Pengembangan sumber daya pegawai ASN tentu saja tidak dikhususkan bagi pegawai ASN yang mengalami masalah atau tidak profesional. Secara prinsip, pengembangan sumber daya yang dilakukan diperuntukkan bagi semua pegawai ASN. Hal ini dilakukan untuk tetap menjaga pemenuhan kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan. Bagaimanapun, tugas-tugas pemerintahan akan selalu berkembang sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat, sehingga setiap pegawai ASN dituntut untuk terus berkembang meningkatkan kompetensi dirinya. Sebagai bagian dari sistem manajemen kepegawaian, pengembangan sumber daya pegawai ASN harus dijalankan dengan cara yang tepat. Terkait dengan hal tersebut diperlukan pemahaman tentang manajemen dan pendekatan pengembangan pegawai ASN, agar program pengembangan yang dilaksanakan nantinya dapat terlaksana dengan efektif dan efisien. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka tujuan dari penulisan ini adalah untuk menjelaskan manajemen pengembangan sumber daya pegawai ASN dan membahas pendekatan pengembangan sumber daya pegawai ASN.

MANAJEMEN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PEGAWAI ASN

Menurut Zimmerer dan Scarborough (1996), manusia merupakan sumberdaya yang unik. Pada diri manusia melekat kreativitas sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru. Unsur kreativitas dan kemampuan menciptakan sesuatu yang baru tersebut memposisikan manusia sebagai sumber daya yang sangat penting dalam suatu organisasi. Keberadaan SDM dalam suatu organisasi adalah sesuatu yang absolut, artinya organisasi tidak akan ada tanpa adanya keberadaan SDM yang menjalankannya. Lebih lanjut Mangkuprawira (2009), menyebutkan bahwa SDM merupakan unsur investasi efektif organisasi. Sebagai unsur investasi, pemenuhan kualifikasi kompetensi SDM yang dibutuhkan oleh organisasi di masa depan, tentunya dapat direncanakan sejak awal, sehingga pada nantinya SDM dengan kualifikasi kompetensi yang dibutuhkan dapat tersedia pada saat yang tepat.

Pemenuhan kualifikasi kompetensi SDM yang dibutuhkan organisasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satu diantaranya adalah dengan melakukan kegiatan pengembangan SDM yang tersedia. Sebagai bagian dari manajemen SDM, pengembangan SDM merupakan upaya pencegahan penurunan kualitas SDM yang ada dan tindakan untuk memperbaiki kualitas SDM yang kurang dan tidak memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan organisasi. Menurut Sule dan Saefullah (2008), proses manajemen SDM terbagi atas lima fungsi utama, yaitu: perencanaan (*planning*), penyediaan (*procurement*), pengembangan (*development*), pemeliharaan (*maintanance*), dan pemanfaatan (*utilization*). Pendapat ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM merupakan bagian dari proses manajemen SDM yang merupakan langkah lanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja. Pengembangan SDM bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan. Pengembangan SDM merupakan bentuk investasi perusahaan dalam menghadapi tantangan di masa depan, memelihara keberlangsungan perusahaan dan mencapai tujuan strategis perusahaan.

Pengembangan SDM merupakan bagian dari proses manajemen SDM. Menurut Solihin (2009), Isu manajemen sumberdaya manusia sudah mulai mengemuka dalam ilmu manajemen sejak tahun 1960-an. Kajian tentang

manajemen sumberdaya manusia menjadi semakin penting karena berbagai bukti empiris yang menunjukkan bahwa manusia adalah unsur sumberdaya yang dapat melakukan pembelajaran (*learning*) dan mengalami perubahan (*change*). Kesadaran ini kemudian memunculkan konsep baru di dalam ranah manajemen SDM dengan konsep modal manusia (*human capital*). Menurut Bolland *et,al* (2001), modal manusia dari sisi manajemen organisasi dapat didefinisikan sebagai nilai ekonomi yang berasal dari kombinasi pengetahuan, pengalaman, keahlian dan kemampuan anggotanya.

Semua tenaga kerja tanpa membedakan jabatannya membutuhkan pengembangan SDM (Sule dan Saefullah, 2008). Bagi tenaga kerja yang baru, program pengembangan ini diakomodasi melalui orientasi perusahaan yang memperkenalkan lingkungan kerja perusahaan baik internal maupun eksternal. Selain itu juga dilakukan kegiatan yang pertemuan antara tenaga kerja yang baru dengan yang lama, sehingga akan terbangun kerjasama yang baik sejak mereka masuk dalam lingkungan perusahaan. Sedangkan bagi tenaga kerja yang lama, pengembangan SDM diperlukan untuk memelihara kualifikasi dalam produktivitas, efektivitas, dan efisiensi yang sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan.

Menurut Mathis dan Jackson (2003), pengembangan SDM adalah segenap upaya untuk menyiapkan dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam menghadapi serangkaian tugas yang melekat pada suatu jabatan. Bagi organisasi, pengembangan SDM yang berhasil akan meningkatkan daya saing dan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Selanjutnya, Fuad dan Ahmad (2009) menekankan bahwa kunci dalam pengembangan SDM organisasi adalah integrasi keseluruhan program pengembangan dalam satu kesatuan yang sistemik, prosedural, dan saling melengkapi. Tuntutan model integrasi sistem dalam program pengembangan SDM bertujuan agar organisasi mampu menjalankan sistem pengembangan SDM secara akuntabel. Selain itu organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kinerja pengembangan SDM hingga ke tingkat yang paling maksimum

Menurut Mangkuprawira (2009), pengembangan mutu SDM memerlukan beragam perspektif agar eksistensi daya saing organisasi dan juga mutu SDM dapat bertahan dalam waktu yang relatif lama. Perspektif pengembangan SDM tersebut

meliputi: penempatan SDM pada posisi yang sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam waktu yang relatif lama; kesiapan organisasi melakukan analisis permasalahan yang dipakai untuk perencanaan pengembangan mutu SDM secara holistik; memperhatikan aspek-aspek pengembangan mutu SDM (kemampuan berkomunikasi, kecerdasan intelektual, sikap, keterampilan, emosional dan spritual serta keselamatan kerja karyawan); menerapkan perubahan manajemen yang handal termasuk perubahan pengetahuan tentang teknologi dan tuntutan pasar.

Pengembangan SDM menurut Mangkunegara (2011), merupakan proses yang tidak dapat dipisahkan dengan pelatihan. Pendapat tersebut juga sejalan dengan apa yang dikemukakan Mondy (2008) yang menyebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. Dari pendapat tersebut dapat dipahami bahwa pengembangan yang dilakukan oleh suatu organisasi dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan. Pelatihan yang efektif tentu saja dapat meningkatkan kompetensi pesertanya. Menurut Sedarmayanti (2013), pelatihan berdasarkan kompetensi (*competency based training*) adalah pelatihan yang didasarkan pada hal yang diharapkan dapat dilakukan seseorang di tempat kerja dan lebih mengutamakan pada hasil pelatihan bukan sekedar jumlah kehadiran dan administrasi.

Selanjutnya Martoyo (1998), menyebutkan bahwa tujuan pengembangan SDM adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Terdapat tiga sifat dan metode pengembangan SDM yaitu: (a) pengembangan pengetahuan melalui pendidikan formal dan diklat fungsional; (b) pengembangan keterampilan melalui diklat teknis, kursus dan asistensi; (c) pengembangan sikap melalui diklat kepribadian, magang kerja dan lainnya. Pelaksanaan Pengembangan SDM dalam suatu organisasi membutuhkan proses yang berkelanjutan. Menurut Mathis dan Jackson (2003), proses pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

1. Merencanakan pengembangan SDM. Organisasi menganalisis, menduga, dan menentukan kuantitas dan kualitas SDM yang diperlukan baik untuk sekarang maupun yang akan datang untuk semua unit organisasi. Organisasi juga perlu mengantisipasi berbagai kemungkinan perpindahan dan pergerakan pegawai

dalam organisasi yang disebabkan oleh adanya pegawai yang pensiun, rotasi, promosi dan keluar.

2. Menentukan kemampuan-kemampuan yang diperlukan. Organisasi mengidentifikasi kemampuan-kemampuan untuk setiap jabatan, baik struktural, fungsional, maupun manajerial. Kemampuan-kemampuan tersebut adalah *hard* dan *soft competencies*. Kemudian kemampuan-kemampuan itu dibakukan dalam standar kompetensi jabatan.
3. Merencanakan suksesi. Organisasi melakukan rencana untuk penggantian jabatan untuk jangka pendek dan panjang. Hal tersebut untuk mengantisipasi perpindahan dan pergerakan karyawan.
4. Memperkirakan kebutuhan-kebutuhan pengembangan SDM. Organisasi dapat melakukannya melalui *assessment center*, tes, dan evaluasi kinerja (*performance appraisal*). Melalui metode-metode itu akan diketahui kebutuhan-kebutuhan pengembangan baik yang bersifat organisasi, pekerjaan, maupun perorangan. Kebutuhan-kebutuhan ini akan menentukan desain dan *delivery* pengembangannya.
5. Menentukan pendekatan-pendekatan pengembangan SDM. Organisasi dapat memilih pendekatan terbaik berdasarkan kebutuhan pengembangan SDM yang telah diperoleh datanya.
6. Mengevaluasi keberhasilan pengembangan SDM. Organisasi melakukan penilaian terhadap keberhasilan dari semua tahapan. Selanjutnya tahapan evaluasi ini juga untuk menilai pelaksanaan proses pengembangan SDM yang dilakukan sehingga dapat menghasilkan SDM yang memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan organisasi.

Pengembangan sumberdaya pegawai dalam instansi pemerintahan di Indonesia diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara. Menurut UU 5 tahun 2014 tersebut, pegawai ASN terdiri dari dua unsur yaitu, pegawai negeri sipil (PNS) dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK). Lebih lanjut disebutkan bahwa, PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. Sedangkan PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi

syarat tertentu, dan diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Adapun fungsi dari pegawai ASN adalah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik serta perekat dan pemersatu bangsa.

Dalam Undang-Undang tersebut juga dijelaskan bahwa Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen pegawai ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, yaitu kebijakan yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Namun, dalam manajemen kepegawaian, terdapat beberapa persamaan dan perbedaan unsur antara PNS dan PPPK. Berikut ini uraian tentang manajemen PNS dan PPPK (Tabel 1).

Tabel 1. Pola Manajemen Kepegawaian PNS dan PPPK Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Pegawai Negeri Sipil	Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja
a. Penyusunan dan penetapan.	a. Penetapan kebutuhan
b. Pengadaan	b. Pengadaan
c. Pangkat dan jabatan	c. Panilaian kinerja
d. Pengembangan karier	d. Penggajian dan tunjangan
e. Pola karier.	e. Pengembangan kompetensi
f. Promosi.	f. Pemberian penghargaan.
g. Mutasi.	g. Disiplin.
h. Penilaian kinerja.	h. Pemutusan hubungan perjanjian kerja.
i. Penggajian dan tunjangan.	i. Perlindungan.
j. Penghargaan.	
k. Disiplin.	
l. Pemberhentian.	
m. Jaminan Pensiun dan jaminan hari tua.	
n. Perlindungan.	

Berdasarkan tabel 1, dapat diketahui bahwa manajemen PNS dan PPPK memiliki beberapa unsur yang sama dan unsur lainnya yang berbeda. Perbedaan unsur dalam manajemen PNS dan PPPK tersebut disebabkan karena status kepegawaian yang berbeda, sedangkan adanya unsur yang sama karena kedudukan

PNS dan PPPK yang sama yaitu sebagai unsur aparatur negara. Dalam hal pengembangan kompetensi PNS dan PPPK memiliki hak dan kesempatan untuk dapat berkembang meningkatkan kompetensi yang telah dimiliki sebelumnya. Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi antara PNS dan PPPK dipengaruhi oleh faktor kebutuhan organisasi pemerintahan, tugas dan tanggung jawab yang diemban dan rencana strategis organisasi pemerintahan.

PENDEKATAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA PEGAWAI ASN

Menurut Mangkuprawira (2002), pendekatan pengembangan SDM strategik memandang bahwa semua manajer sebagai manajer SDM. Terdapat enam unsur penting dalam pendekatan strategik pengembangan SDM yaitu:

1. Pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar. Lingkungan luar dapat berupa kesempatan dan ancaman dalam bentuk hukum, kondisi ekonomi, perubahan sosial dan demografi, politik dalam negeri dan internasional, teknologi dan sebagainya. Aspek lingkungan dalam organisasi adalah semua di luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.
2. Pemahaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja. Para pemilik perusahaan bersaing dalam mencari karyawan seperti halnya mencari pelanggan. Bentuk tekanan persaingan antara lain berupa daya tarik, imbalan dan pemanfaatan karyawan yang mempunyai efek utama terhadap strategi pengembangan SDM perusahaan.
3. Fokus jangka panjang. Strategi bersifat dinamis yang didasarkan pada kekuatan dan filosofi manajemen perusahaan. Oleh karena itu diperlukan pengembangan strategi perusahaan yang taat asas untuk mengarahkan perusahaan menuju masa depan.
4. Fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan. Setiap pengambilan keputusan tentang pengembangan SDM harus komit dengan sumberdaya organisasi menuju arah yang utama untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi berfokus utama untuk pensolusian dan pencegahan masalah.
5. Pertumbuhan seluruh personil. Pendekatan strategi SDM adalah kepedulian dengan kepentingan seluruh karyawan perusahaan, tidak hanya pada berapa

lama kegiatan yang dilakukan personil. Semua karyawan berhak untuk berkembang dan meningkatkan kompetensinya.

6. Integrasi dengan strategi perusahaan. Strategi perusahaan menentukan strategi SDM, oleh karena itu Strategi SDM yang utama diterapkan oleh perusahaan seharusnya diintegrasikan dengan strategi perusahaan.

Berikut ini akan diuraikan beberapa pendekatan pengembangan SDM. Menurut Sule dan Saefullah (2008), pengembangan SDM dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan dua cara, yaitu *on the job* dan *off the job*. Program *On the job* terdiri dari *coaching* (pemberian bimbingan yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan tentang berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan); *planned progression* (pemindahan tenaga kerja kepada bagian-bagian lain melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda-beda); *job rotation* (pemindahan tenaga kerja ke bagian yang berbeda-beda dan tugas yang berbeda-beda agar tenaga kerja lebih dinamis dan tidak monoton); *temporary task* (pemberian tugas pada suatu kegiatan atau jabatan tertentu untuk periode waktu tertentu) dan *performance appraisal* (penilaian prestasi tenaga kerja).

Selanjutnya program *off the job* dapat dilakukan dengan: *executive development programme* (pengiriman manajer atau tenaga kerja untuk berpartisipasi dalam berbagai program-program khusus di luar perusahaan yang terkait dengan analisa kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya); *laboratory training* (program yang ditujukan kepada tenaga kerja untuk mengikuti program-program berupa simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan perusahaan, dimana metode yang biasa digunakan adalah role playing, simulasi dan lainnya); *organizational development* (program yang ditujukan kepada tenaga kerja dengan mengajak mereka untuk berpikir mengenai bagaimana cara memajukan perusahaan mereka).

Menurut Mondy (2008), metode-metode pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan studi kasus (peserta mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut); pemodelan perilaku (peserta mereplikasi perilaku orang lain untuk menunjukkan kepada manajer cara menangani berbagai situasi); permainan peran (peserta diminta untuk merespon permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan

mereka dengan meniru situasi dunia nyata); permainan bisnis (peserta mengambil peran sebagai pemimpin dari dua organisasi atau lebih dan bersaing satu sama lainnya dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu); *in basket training* (peserta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan email, memo, laporan, telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer); *on the job training* (peserta mengerjakan tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata), rotasi pekerjaan (peserta berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka); magang (peserta mengintegrasikan teori yang dipelajari dengan praktik bisnis) dan pelatihan pemula (kombinasi instruksi di kelas dengan *on the job training*).

Pendekatan pengembangan SDM menurut Mathis dan Jackson (2003), terbagi dua yaitu pengembangan pada pekerjaan (*on the job development*) dan pengembangan di luar pekerjaan (*off the job development*). Pengembangan pada pekerjaan meliputi *coaching, assignment, job rotation, on line development* dan *learning organization*. Pengembangan di luar pekerjaan terdiri atas pendidikan, pelatihan, lokakarya, seminar, dan *outbound*. Berikut beberapa kekuatan dan kekurangan dari masing-masing pendekatan pengembangan SDM tersebut:

Tabel 2. Kekuatan dan Kelemahan pada Pendekatan *On The Job Development* dan *Off The Job Development* (Mathis dan Jackson, 2003)

On The Job Development	Kekuatan	Kelemahan
Coaching	Atasan langsung memberikan pengarahan untuk mengerjakan tugas yang dibutuhkan.	Kemampuan atasan untuk melakukan coaching masih terbatas.

Assignment	Memberikan pengalaman langsung kepada karyawan dengan melakukan tugas tertentu..	Membutuhkan waktu yang relatif lama,
Job rotation	Memberikan pengalaman tugas kerja yang beragam kepada karyawan.	Perlu perencanaan yang matang agar tidak mengganggu kerja perusahaan.
On line development	fleksibel	Tidak fokus dan dapat mengganggu pelaksanaan tugas pokok.
Learning organization	Pengembangan dapat dilakukan kepada banyak karyawan.	Diperlukan perencanaan waktu yang khusus dan instruktur yang kredibel.
Off The Job Development	Kekuatan	Kekurangan
Pendidikan	Memberikan gelar akademik dan pengetahuan yang berkualitas kepada karyawan.	Membutuhkan waktu dan biaya yang besar.
Pelatihan	Memberikan pengetahuan dan keterampilan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas kerja.	Membutuhkan alokasi waktu khusus, biaya dan peluang mengikuti pelatihan yang terbatas.
Lokakarya	Memberikan pengetahuan teknis pekerjaan bagi karyawan.	Membutuhkan alokasi waktu khusus dan peran aktif karyawan.
Seminar	Memberikan pengetahuan dasar dan teknis dalam pelaksanaan tugas umum.	Membutuhkan alokasi waktu khusus dan tidak fokus.
Outbound	Meningkatkan motivasi, kerjasama dan pengetahuan umum karyawan.	Membutuhkan alokasi waktu khusus dan biaya.

Berbagai pendekatan pengembangan SDM yang telah diuraikan diatas dapat dipilih dengan menerapkan strategi yang tepat. Menurut Tripomo dan Udan (2005), strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute). Rumusan strategi yang baik akan memberikan gambaran pola tindakan utama dan pola keputusan yang dipilih untuk mewujudkan tujuan organisasi. Dari sekian pilihan yang ada, diperlukan pengambilan keputusan untuk memilih pilihan yang paling tepat.

Terdapat tiga pendekatan pengambilan keputusan yaitu: (a) rasional: dilakukan berdasarkan pertimbangan sebab-akibat yang jelas, informasi lengkap, membuat skala pilihan pada semua alternatif dan memilih alternatif berdasarkan nilai terbaik. Keputusan ini menggambarkan pendekatan yang rasional dilakukan secara sadar, sistematis, dan analitis; (b) Intuitif-emosional: berdasarkan kebiasaan, kepuasan, pengalaman, perasaan yang mendalam, naluri dan menggunakan proses alam bawah sadar yang seringkali sulit dijelaskan dengan sebab akibat; (c) Politis: mempertimbangkan sejumlah tekanan dari orang atau pihak lain yang terpengaruh oleh keputusan yang akan diambil.

Pemilihan strategi pengembangan sumberdaya pegawai ASN didasarkan pada UU 5 tahun 2014, yang menyebutkan bahwa pengembangan sumber daya pegawai ASN dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah, dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Terdapat tiga kompetensi dalam pengembangan PNS, yaitu:

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
- c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam mengembangkan kompetensi pegawai ASN, setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Hal ini menunjukkan bahwa setiap program pengembangan pegawai ASN haruslah dilakukan dengan terencana dan terukur. Perencanaan dalam pengembangan pegawai ASN sangat penting agar program pengembangan yang dilakukan tepat sasaran dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Selanjutnya juga perlu adanya unsur terukur agar program pengembangan yang telah dilaksanakan dapat dilakukan evaluasi untuk meningkatkan kualitas program pengembangan di masa yang akan datang.

Beberapa pendekatan pengembangan sumber daya PNS yang disebutkan dalam UU 5 tahun 2014 tersebut, yaitu pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, penataran. Selain itu, pegawai ASN juga dapat diberikan kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah dalam waktu paling lama satu tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Pendekatan pengembangan lainnya adalah kesempatan untuk mengikuti program pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta dalam waktu paling lama satu tahun dan pelaksanaannya dikoordinasikan oleh LAN dan BKN. Bagi PPPK, pengembangan kompetensi yang dilaksanakan harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan dapat menjadi dasar untuk perjanjian kerja selanjutnya

Berdasarkan pendekatan yang telah diuraikan sebelumnya, jelas bahwa pengembangan pegawai ASN yang disebutkan dalam UU 5 tahun 2014 tersebut, lebih bersifat pada pengembangan di luar pekerjaan (*off the job development*). Untuk melaksanakan program pengembangan di luar pekerjaan tentu saja membutuhkan perencanaan dan koordinasi yang baik dengan pihak yang menjadi mitra kerjasama. Pentingnya persiapan tersebut agar pegawai yang akan ditugaskan telah mempersiapkan dirinya dengan baik untuk mengikuti program pengembangan, sehingga nantinya dapat memberikan kontribusi secara maksimal terhadap kemajuan instansi tempatnya bekerja. Di sisi yang lain, persiapan tersebut juga penting bagi organisasi pemerintahan dalam menyesuaikan rencana kerja instansi, mempersiapkan alokasi anggaran yang dibutuhkan, menetapkan pegawai lain yang menggantikan pegawai yang ditugaskan, bahan evaluasi dan hal lainnya.

Selain pendekatan pengembangan di luar pekerjaan, maka sangat penting pula dilakukan pendekatan pengembangan pada pekerjaan (*on the job development*). Pendekatan pengembangan pada pekerjaan bagi pegawai ASN sangat penting untuk mempercepat peningkatan kompetensi pegawai. Hal ini disebabkan pendekatan yang digunakan terfokus pada tugas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka sehari-hari. Salah satu pendekatan yang efektif untuk percepatan kompetensi pegawai adalah dengan menggunakan metode *coaching* atau bimbingan dari atasan langsung. Pendekatan ini sangat ampuh, karena atasan dapat memberikan pengarahan dan mengawasi secara langsung

perkembangan kompetensi bawahannya. Atasan juga dapat mendesain pembelajaran yang disesuaikan dengan kebutuhan kerja dan kemampuan dari bawahannya. Untuk mengefektifkan pendekatan *coaching* ini, maka setiap atasan atau pejabat yang ditunjuk harus memiliki kompetensi terhadap tugas kerja yang menjadi kewenangannya.

Dalam memilih pendekatan yang paling tepat, diperlukan strategi agar alokasi waktu, biaya, tenaga dan unsur input lainnya dapat ditekan seminimal mungkin, dengan hasil yang maksimal. Untuk itu diperlukan identifikasi yang tepat terhadap karakteristik pegawai, minat dan kompetensi yang telah dimilikinya untuk menentukan program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan rencana strategis organisasi pemerintahan. Keunikan dari masing-masing pegawai tersebut penting untuk diketahui organisasi pemerintahan, agar potensi yang mereka miliki dapat dioptimalkan dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan. Setelah program pengembangan selesai, maka pegawai yang ditugaskan tersebut perlu diberikan kesempatan atau dikondisikan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperolehnya. Selanjutnya diperlukan evaluasi dari setiap proses pengembangan agar nantinya dapat dilaksanakan lebih baik lagi.

KESIMPULAN

Manajemen pegawai ASN diselenggarakan berdasarkan sistem merit, yaitu kebijakan yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Pola manajemen PNS dan PPPK memiliki beberapa unsur yang sama dan unsur lainnya yang berbeda. Adanya perbedaan unsur dalam manajemen PNS dan PPPK disebabkan status kepegawaian yang berbeda, sedangkan adanya unsur yang sama karena kedudukan PNS dan PPPK yang sama yaitu sebagai unsur aparatur negara.

Dalam hal pengembangan kompetensi PNS dan PPPK memiliki hak dan kesempatan untuk dapat berkembang meningkatkan kompetensi yang telah dimiliki sebelumnya. Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi antara PNS dan PPPK dipengaruhi oleh faktor kebutuhan organisasi pemerintahan, tugas dan tanggung jawab yang diemban dan rencana strategis organisasi pemerintahan. Terdapat tiga

kompetensi dalam pengembangan PNS yaitu: (a) kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis; (b) kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan (c) kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Pendekatan pengembangan sumber daya PNS yang disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, yaitu pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, penataran, kesempatan untuk melakukan praktik kerja di instansi lain di pusat dan daerah serta pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta yang pelaksanaannya dikoordinasikan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN). Bagi PPPK, pengembangan kompetensi yang dilaksanakan harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan dapat menjadi dasar untuk perjanjian kerja selanjutnya. Selain pendekatan pengembangan di luar pekerjaan, maka sangat penting pula dilakukan pendekatan pengembangan pada pekerjaan (*on the job development*).

DAFTAR PUSTAKA

- Bollander, G., Snell, S., and Sherman, A. 2001. *Managing Human Resources*, Twelfth Edition. Ohio: Thomson South-Western.
- Fuad N dan G. Ahmad. 2009. *Integrated Human Resources Development*. Jakarta: Grasindo.
- Mangakuprawira, S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 2009. *Horison Bisnis, Manajemen, dan Sumberdaya Manusia*. Bogor: IPB Press.
- Mangkunegara, A. A. 2011. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Martoyo, S. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Mathis, R. L. and J. H. Jackson. 2003. *Human Resource Management, Tenth Edition*. Ohio USA: Thompson-Southwestern.
- Mondy, R. W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia. terj.* Bayu Airlangga. Jakarta: Erlangga.
- Sedarmayanti. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Solihin, I. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sule, E. T dan K. Saefullah. 2008. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
Tripomo T. dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.
Zimmerer, W.T and Scarborough, N.M. 1996. *Entrepreneurship and The New
Venture Formation*. New York: Prentice Hall International Inc.
Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil
Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494.