

# MODUL KOMPETEN

PELATIHAN DASAR CALON PEGAWAI NEGERI SIPIL

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
2021

Hak Cipta © pada:  
Lembaga Administrasi Negara  
Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia  
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**KOMPETEN**

**Modul Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil**

**TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

**PENULIS MODUL:**

Dr. Ahmad Jalis, MA.

**EDITOR:** Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si

**COVER:** Amelia Ayang Sabrina, SIA.

Sumber Foto Cover: <http://unsplash.com>

**Jakarta – LAN – 2021**

**ISBN:**

## KATA PENGANTAR

Sejalan dengan pengembangan kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), CPNS wajib menjalani masa percobaan yang dilaksanakan melalui proses pelatihan terintegrasi. Pelatihan Dasar CPNS bertujuan untuk mengembangkan kompetensi CPNS yang dilakukan secara terintegrasi.

Pembelajaran dalam Pelatihan Dasar CPNS terdiri atas empat agenda yaitu Agenda Sikap Perilaku Bela Negara, Agenda Nilai-Nilai Dasar PNS, Agenda Kedudukan dan Peran PNS untuk mendukung terwujudnya *Smart Governance* sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan Agenda Habitulasi. Setiap agenda terdiri dari beberapa mata pelatihan yang berbentuk bahan ajar. Bahan ajar Pelatihan Dasar CPNS merupakan acuan minimal bagi para pengajar dalam menumbuh kembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap peserta Pelatihan Dasar CPNS terkait dengan isi dari bahan ajar yang sesuai agenda dalam pedoman Pelatihan Dasar CPNS. Oleh karena bahan ajar ini merupakan produk yang dinamis, maka para pengajar dapat meningkatkan pengembangan inovasi dan kreativitasnya dalam mentransfer isi bahan ajar ini kepada peserta Pelatihan Dasar CPNS. Selain itu, peserta Pelatihan Dasar CPNS dituntut kritis untuk menelaah isi dari bahan ajar Pelatihan Dasar CPNS ini. Sehingga apa yang diharapkan penulis, yaitu pemahaman secara keseluruhan dan kemanfaatan dari bahan ajar ini tercapai.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktunya untuk melakukan pengayaan terhadap isi dari bahan ajar ini. Kami berharap budaya pengembangan bahan ajar ini terus dilakukan sejalan dengan pembelajaran yang berkelanjutan (*sustainable learning*)

peserta. Selain itu, kami juga membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini. Hal ini dikarenakan bahan ajar ini merupakan dokumen dinamis (*living document*) yang perlu diperkaya demi tercapainya tujuan jangka panjang yaitu peningkatan kualitas sumberdaya manusia Indonesia yang berdaya saing.

Kami sangat menyadari bahwa Modul ini jauh dari sempurna. Dengan segala kekurangan yang ada pada Modul ini, kami mohon kesediaan pembaca untuk dapat memberikan masukan yang konstruktif guna penyempurnaan selanjutnya. Semoga Modul ini bermanfaat bagi pembaca sekalian.

Jakarta, Desember 2021

Kepala LAN,

Adi Suryanto

## DAFTAR ISI

|   |     |
|---|-----|
| KATA PENGANTAR.....                           | i   |
| DAFTAR ISI .....                              | iii |
| BAB I PENDAHULUAN .....                       | 1   |
| A. Deskripsi Singkat.....                     | 1   |
| B. Tujuan Pembelajaran.....                   | 4   |
| C. Metodologi Pembelajaran.....               | 6   |
| D. Kegiatan Pembelajaran .....                | 6   |
| E. Sistematika Modul.....                     | 7   |
| BAB II TANTANGAN LINGKUNGAN STRATEGIS.....    | 1   |
| A. Dunia VUCA .....                           | 1   |
| B. Disrupsi Teknologi.....                    | 2   |
| C. Kebijakan Pembangunan Nasional.....        | 4   |
| D. Ringkasan .....                            | 8   |
| E. Evaluasi .....                             | 9   |
| BAB III KEBIJAKAN PEMBANGUNAN APARATUR .....  | 12  |
| A. Merit Sistem .....                         | 12  |
| B. Pembangunan Aparatur RPJMN 2020-2024 ..... | 13  |
| C. Karakter ASN .....                         | 16  |
| D. Ringkasan .....                            | 17  |
| E. Evaluasi .....                             | 17  |
| BAB IV PENGEMBANGAN KOMPETENSI .....          | 19  |
| A. Konsepsi Kompetensi .....                  | 19  |
| B. Hak Pengembangan Kompetensi .....          | 24  |
| C. Pendekatan Pengembangan Kompetensi .....   | 25  |
| D. Ringkasan .....                            | 28  |
| E. Evaluasi .....                             | 29  |
| BAB V PERILAKU KOMPETEN.....                  | 32  |

|  |    |
|--|----|
| A. Berkinerja dan <i>BerAkhlaq</i> ..... | 32 |
| B. Learn, Unlearn, dan Relearn.....      | 33 |
| C. Meningkatkan Kompetensi Diri.....     | 37 |
| D. Membantu Orang Lain Belajar .....     | 43 |
| E. Melaksanakan tugas terbaik.....       | 46 |
| F. Ringkasan .....                       | 52 |
| G. Evaluasi .....                        | 54 |
| BAB V PENUTUP .....                      | 58 |
| DAFTAR PUSTAKA.....                      | 59 |

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Deskripsi Singkat

Disadari isu penguatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) termasuk aspek pengembangan SDM memanglah penting. Hal ini tercermin dari prioritas pembangunan nasional jangka menengah ke 4, tahun 2020-2024, berfokus pada penguatan kualitas SDM, untuk sektor keAparaturan, pembangunan diarahkan untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Wujud birokrasi berkelas dunia tersebut dicirikan dengan apa yang disebut dengan SMART ASN, yaitu ASN yang memiliki kemampuan dan karakter meliputi: integritas, profesinal, hospitality, networking, enterprenership, berwawasan global, dan penguasaan *IT* dan Bahasa asing.

Penguatan kualitas ASN tersebut sejalan dengan dinamika lingkungan strategis diantaranya **VUCA** dan disrupsi teknologi, fenomena demografik (*demographic shifting*), dan keterbatasan sumberdaya. Keadaan ini merubah secara dinamis lingkungan pekerjaan termasuk perubahan karakter dan tuntutan keahlian (*skills*). Kenyataan ini menuntut setiap elemen atau ASN di setiap instansi selayaknya meninggalkan pendekatan dan *mindset* yang bersifat rigid peraturan atau **rule based** dan **mekanistik**, cenderung terpola dalam kerutinan dan tidak adaptif dengan zamannya. ASN diharapkan memiliki sifat dan kompetensi dasar, utamanya: **inovasi, daya saing, berfikir kedepan, dan adaptif.**

Sifat dan kompetensi dasar ini krusial untuk mewujudkan instansi pemerintah yang **responsif** dan efektif.

Dikaitkan dengan profesionalisme ASN, setiap ASN perlu berlandaskan pada aspek merit, sesuai dengan latar belakang kualifikasi (antara lain pendidikan, pengalaman, dan pelatihan), kompeten (sesuai dengan kompetensi teknis, manajerial, dan social kultural) dan memiliki bukti kinerja yang sesuai serta memiliki kepatuhan pada etika kerja (nilai-nilai Dasar ASN, dan kode etik ASN). Seiring dengan telah ditetapkannya ASN *Branding* dan nilai-nilai dasar ASN, yaitu: “Bangga Melayani Bangsa” dan nilai dasar BerAkhlaq (Beroreintasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Kolaboratif, dan Adaptif), setiap ASN perlu mengamalkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaannya.

Perubahan lingkungan strategis dan tuntutan profesionalisme ASN tersebut diharapkan melahirkan produk-produk kebijakan dan layanan publik yang berkualitas, termasuk mewujudkan ASN BeraAkhlaq. Dalam modul ini diharapkan sebagai pengantar bagi peserta pelatihan dalam memahami tantangan dinamika perubahan lingkungan strategis dan era disrupsi karena faktor kemajuan Teknologi Informasi. Dalam kaitan ini, modul ini secara singkat menguraikan faktor kritikal, yang menuntut perubahan *mindset* dan pendekatan dalam penyesuaian pengelolaan aparatur, serta kompetensi dan karakteristik baru, sejalan pula dengan tuntutan nilai dasar ASN BerAkhlaq. Dalam kerangka tersebut, cakupan materi modul ini meliputi aspek *Overview* Tantangan Lingkungan Strategis,



Kebijakan Pembangunan Aparatur, Pengembangan Kompetensi, dan Perilaku Kompeten.

Modul ini merupakan bagian materi latsar CPNS untuk materi BerAkhlaq. Materi BerAkhlaq adalah nilai-nilai operasional perilaku ASN sesuai dengan kode etik dan nilai-nilai dasar sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 Undang Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) Nomor 5 Tahun 2014 dan Surat Edaran PermenpanRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang operasional Nilai-Nilai Dasar ASN BerAkhlaq. Untuk menanamkan pemahaman dan perilaku tersebut salah satunya setiap ASN perlu kompeten. Modul ini akan membahas upaya pemahaman dan pentingnya serta perlunya pengamalan nilai kompeten dalam setiap pelaksanaan tugas bagi peserta latsar CPNS.

Untuk mewujudkan pengamalan tersebut, dalam modul ini akan diuraikan hal-hal yang dianggap berkaitan dengan pengamalan nilai kompeten tersebut, meliputi:

1. Pemahaman terkait Tantangan Lingkungan Strategis meliputi isu-isu utama terkait yaitu Vuca dan disrupsi teknologi, yang berpengaruh pada seluruh aspek kehidupan termasuk penyesuaian pekerjaan ASN.
2. Uraian Kebijakan pembangunan jangka menengah ke 4, tahun 2020-2025 termasuk sektor aparatur. Dalam uraian ini akan ditekankan pada aspek wujud birokrasi birokrasi berkelas dunia dengan dicirikan SMART ASN. Dengan uraian ini diharapkan setiap ASN termasuk Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) memiliki pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya mewujudkan ASN yang profesional dan kompeten,

dengan karakteristik SMART ASN yang akan diuraikan lebih lanjut dalam modul ini.

3. Pengembangan Kompetensi menguraikan tentang kebijakan pengembangan ASN, program dan pendekatan pengembangan ASN. Dengan uraian materi ini diharapkan setiap peserta latsar CPNS memahami tentang arah kebijakan pengembangan yang berlaku di lingkungan ASN, termasuk program serta pendekatan pengembangan ASN. Dengan demikian setiap ASN diharapkan secara aktif dapat memutakhirkan kemampuannya dalam rangka pelaksanaan tugas pekerjaannya.
4. Dalam uraian Perilaku Kompeten akan dijelaskan tentang aspek-aspek profesionalitas ASN, termasuk pengamalan nilai kompeten sebagai bagian ciri penting dalam konteks profesionalisme ASN. Aspek-aspek lain yang dijelaskan dalam materi ini, yaitu perilaku kompeten sebagai perwujudan nilai kompeten ASN. Dengan pemahaman materi ini diharapkan menumbuhkan kebiasaan perilaku dan inisiatif belajar, berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam mewujudkan semangat bekerja terbaik dari setiap peserta latsar CPNS.

## **B. Tujuan Pembelajaran**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta mampu mengaktualisasikan nilai kompeten dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Dengan semangat belajar terus menerus dengan kepekaan yang relevan dengan melihat dinamika lingkungan strategis (vuca) dan disrupsi teknologi serta aspek-aspek lingkungan strategis lainnya. Semangat saling menguatkan melalui proses berbagi pengetahuan dan pengalaman dalam memajukan dan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Demikian halnya dengan semangat kompeten, setiap ASN memiliki karakter yang adaptif sejalan dengan dinamika lingkungannya. Berharap semakin meneguhkan peserta CPNS dalam menginisiasi perilaku penguatan kompetensinya, sehingga ASN tetap mutakhir dan kompetitif.

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta diharapkan dapat:

1. memahami konteks lingkungan strategis yang mempengaruhi pengelolaan dan tuntutan karakter dan kompetensi ASN yang sesuai;
2. memahami kebijakan dan pendekatan pengelolaan ASN;
3. memahami dan peka terhadap isu-isu kritical dalam merespons penyesuaian kompetensi ASN;
4. memahami pentingnya pengelolaan pengembangan ASN dalam konteks pembangunan nasional dan tantangan global;
5. Mampu mengajukan pemikiran-pemikiran kritis dalam penguatan kompetensi ASN di lingkungan instansi dan konteks nasional serta global;
6. menjelaskan aspek kompeten secara konseptual-teoritis dengan perilaku terus belajar dan mengembangkan kapabilitas diri;
7. menjelaskan panduan perilaku kompeten sebagai wujud nilai kompeten sebagai bagian nilai-nilai dasar ASN, BerAkhlak;
8. memberikan contoh perilaku dengan peningkatan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, membantu orang lain belajar serta pelaksanaan tugas dengan kualitas terbaik; dan

9. menganalisis kasus atau menilai contoh penerapan kompetensi secara tepat.

### **C. Metodologi Pembelajaran**

Dalam proses pembelajaran materi pelatihan ini dilakukan sebagai berikut:

1. Proses pembelajaran menggunakan pendekatan pembelajaran orang dewasa (*andragogy*).
2. Metode: ceramah, diskusi, penugasan mandiri dan penugasan kelompok, dan pembahasan studi kasus serta Rencana Tindak Lanjut.
3. Pemaparan Rencana Tindak Lanjut mewujudkan nilai Kompetensi.
4. Evaluasi kepada peserta berasal dari penilaian sikap perilaku, hasil tugas individu dan tugas kelompok dan Rencana Tindak Lanjut mewujudkan nilai Kompetensi dan sumber lainnya yang diberikan.

### **D. Kegiatan Pembelajaran**

Untuk optimalisasi dan efektivitas pembelajaran, melalui modul ini peserta pelatihan diarahkan untuk melakukan sebagai berikut:

1. Peserta melakukan belajar mandiri mereview isi modul dan mengeksplorasi link materi yang direkomendasikan dan mencatat hal-hal penting yang diserahkan kepada fasilitator untuk direview, sesuai jadwal pembelajaran;

2. Peserta mengerjakan latihan soal dan tugas mandiri sesuai dengan perintah pada masing-masing bab (Bab II – Bab VI);
3. Berdiskusi dipandu fasilitator dalam kelas (daring/luring) mengenai pemahaman peserta terkait materi pada Bab II sampai dengan Bab VI;
4. Berdiskusi kelompok diarahkan Fasilitator terkait studi kasus/pembahasan isu nilai Kompeten yang disiapkan fasilitator;
5. Peserta membuat Rencana Tindak Lanjut mewujudkan nilai Kompeten diakhir pembelajaran yang diserahkan kepada fasilitator untuk *direview*; dan
6. Pada akhir pembelajaran, Peserta memaparkan rencana tindak lanjut mewujudkan nilai Kompeten dan fasilitator mencatat *feedback* dan harapan peserta terkait materi pembelajaran.

## **E. Sistematika Modul**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi deskripsi singkat mata pelajaran, tujuan pembelajaran, metodologi pembelajaran, dan sistematika modul pembelajaran.

### **BAB II TANTANGAN LINGKUNGAN STRATEGIS**

Bab ini memuat uraian tentang Dunia Vuca, Disrupsi Teknologi Informasi, Kebijakan Pembangunan Aparatur, Tugas Kelompok tentang Implikasi Lingkungan Strategis pada Tuntutan Karakter dan Kompetensi ASN, Ringkasan dan Evaluasi.

### **BAB III KEBIJAKAN PEMBANGUNAN APARATUR**

Bab ini menguraikan Sistem Merit, Pembangunan

Aparatur 2020-2024, Karakter ASN, Tugas Individu Mereview Program Pengembangan Kompetensi Instansi Dalam Kerangka SMART ASN, dan Ringkasan dan Evaluasi.

#### **BAB IV PENGEMBANGAN KOMPETENSI**

Bab ini memuat Konsepsi Kompetensi, Hak Pengembangan Kompetensi, Pendekatan Pengembangan Kompetensi, Tugas Individu Mengidentifikasi Pendekatan Pengembangan Instansi Masing-Masing, Ringkasan dan Evaluasi.

#### **Bab V PERILAKU KOMPETEN**

Bab ini menguraikan Berkinerja Yang BerAkhlak, Meningkatkan Kompetensi Diri, Membantu Orang Lain Belajar, Melaksanakan Tugas Terbaik, Tugas Kelompok Merumuskan Upaya Mewujudkan Perilaku Kompeten Secara Nyata, Ringkasan dan Evaluasi.

#### **Bab VI PENUTUP**

Bab ini menjelaskan pokok-pokok materi dan tindak lanjut setelah mempelajari modul ASN Kompeten.

## **BAB II**

### **TANTANGAN LINGKUNGAN STRATEGIS**

#### **A. Dunia VUCA**

Situasi dunia saat ini dengan cirinya yang disebut dengan “*Vuca World*”, yaitu dunia yang penuh gejolak (*volatility*) disertai penuh ketidakpastian (*uncertainty*). Demikian halnya situasinya saling berkaitan dan saling mempengaruhi (*complexity*) serta ambiguitas (*ambiguity*) (Millar, Groth, & Mahon, 2018). Faktor VUCA menuntut *ecosystem* organisasi terintegrasi dengan berbasis pada kombinasi kemampuan teknis dan generik, dimana setiap ASN dapat beradaptasi dengan dinamika perubahan lingkungan dan tuntutan masa depan pekerjaan. Dalam hal ini, berdasarkan bagian isu pembahasan pertemuan Asean Civil Service Cooperation on Civil Service Matters (ACCSM) tahun 2018 di Singapura, diingatkan tentang adanya kecenderungan pekerjaan merubah dari padat pekerja (*labor intensive*) kepada padat pengetahuan (*knowledge intensive*).

Sementara itu dalam konteks peran pelayanan publik, ia banyak bergeser orientasinya, dimana pentingnya pelibatan masyarakat dalam penentuan kebutuhan kebijakan dan pelayanan publik (*customer centric*). Antara lain pelibatan masyarakat dalam proses penentuan kebijakan dan layanan publik telah menjadi orientasi penyelenggaraan pemerintahan saat ini (Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 Tanggal 1 Mei 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024).

Pada sisi lain implikasi VUCA menuntut diantaranya penyesuaian proses bisnis, karakter dan tuntutan keahlian baru. Merujuk pada tren keahlian tahun 2025 (*The Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum*) meliputi: *Analytical thinking dan innovation. Active learning and learning strategies, Complex problem-solving, Critical thinking and analysis, Creativity, originality and initiative, Leadership and social influence, Technology use, monitoring and control, Technology design and programming, Resilience, stress tolerance and flexibility, Reasoning, problem-solving and ideation, Emotional intelligence, Troubleshooting and user experience, Service orientation, Systems analysis and evaluation, Persuasion and negotiation.*

Berdasarkan dinamika global (VUCA) dan adanya tren keahlian baru di atas, perlunya pemutakhiran keahlian ASN yang relevan dengan orientasi pembangunan nasional dan aparatur. Demikian halnya untuk mendukung pemutakhiran keahlian ASN yang lebih dinamis, diperlukan pendekatan pengembangan yang lebih adaptif dan mudah diakses secara lebih luas oleh seluruh elemen ASN.

## **B. Disrupsi Teknologi**

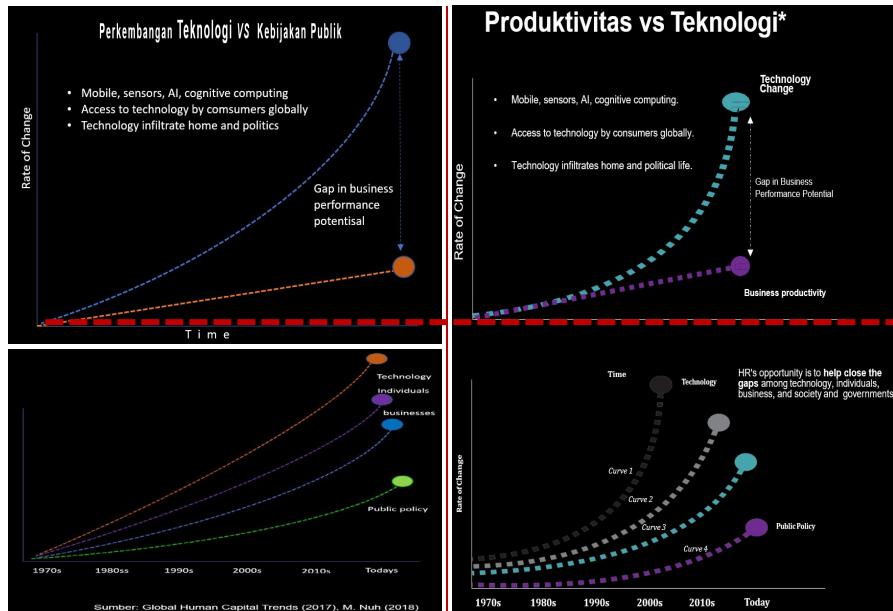
Adaptasi terhadap keahlian baru perlu dilakukan setiap waktu. Kecenderungan kemampuan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja organisasi lebih lambat, dibandingkan dengan tawaran perubahan teknologi itu sendiri, sebagaimana dalam grafik 2.1 tentang Perbandingan Kemajuan Teknologi dan Produktivitas, menunjukkan adanya kesenjangan tersebut. Perubahan teknologi informasi bergerak



lebih cepat dibandingkan dengan kemampuan banyak pihak dalam memanfaatkan kemajuan teknologi untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

Grafik 2.1

### Perbandingan Kemajuan Teknologi dan Produktivitas Organisasi



Dalam grafik 2.1 tersebut, menunjukkan rendahnya kemampuan memanfaatkan teknologi tersebut juga tercermin dari senjangnya kebijakan publik terhadap kemajuan teknologi. Keadaan ini mengindikasikan terdapat kecenderungan rendahnya pula daya adaptasi organisasi terhadap dinamika kemajuan perubahan teknologi tersebut. Secara implisit perlunya penguatan kompetensi secara luas, yang memungkinkan setiap pegawai dapat memutakhirkan kompetensi, baik secara individu maupun secara kolektif organisasi.

Dalam konteks ini, akuisisi sejumlah kompetensi dalam standar kompetensi ASN diperlukan, yang memungkinkan tumbuhnya perilaku dan kompetensi ASN yang adaptif terhadap dinamika lingkungannya. Menserasikan standar kompetensi jabatan dan model pengembangan, dengan pendekatan pengembangan yang lebih variatif dan individual (seperti dari klasikal kepada non klasikal), sesuai kebutuhan kesenjangan kompetensi masing-masing pegawai, selayaknya lebih diintensifkan.

### **C. Kebijakan Pembangunan Nasional**

Dalam menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi dan karakter ASN penting diselaraskan sesuai visi, misi, dan misi, termasuk nilai-nilai birokrasi pemerintah. Dalam kaitan visi, sesuai Peraturan Presiden No. 18 Tahun 2020 tentang RPJM Nasional 2020-2024, telah ditetapkan bahwa visi pembangunan nasional untuk tahun 2020-2024 di bawah kepemimpinan Presiden Joko Widodo dan Wakil Presiden K.H. Ma'ruf Amin adalah: Terwujudnya Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong.

Upaya untuk mewujudkan visi tersebut dilakukan melalui 9 (sembilan) Misi Pembangunan yang dikenal sebagai Nawacita Kedua, yaitu:

1. peningkatan kualitas manusia Indonesia;
2. struktur ekonomi yang produktif, mandiri, dan berdaya saing;
3. pembangunan yang merata dan berkeadilan;
4. mencapai lingkungan hidup yang berkelanjutan;
5. kemajuan budaya yang mencerminkan kepribadian bangsa;

6. penegakan sistem hukum yang bebas korupsi, bermartabat, dan terpercaya;
7. perlindungan bagi segenap bangsa dan memberikan rasa aman pada setiap warga;
8. pengelolaan pemerintahan yang bersih, efektif, dan terpercaya; dan
9. sinergi pemerintah daerah dalam kerangka negara kesatuan.

Tentu saja untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, antara lain, perlu didukung profesionalisme ASN, dengan tatanan nilai yang mendukungnya. Sesuai dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 tanggal 26 Agustus 2021 telah ditetapkan ASN *branding*, yakni: Bangga Melayani Bangsa, dengan nilai-nilai dasar operasional BerAkhlaq meliputi:

1. Berorientasi Pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat;
2. Akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan;
3. Kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
4. Harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan;
5. Loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;
6. Adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan; dan
7. Kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis.

Untuk optimalisasi keseluruhan tatanan di atas, perlu didukung profil kompetensi dan karakter ASN, baik secara generik maupun secara sektoral menurut instansinya. Sama halnya dengan

aspek VUCA dan disrupsi teknologi, implikasi aspek Pembangunan Nasional juga dapat mempengaruhi kebutuhan kualifikasi dan kompetensi selayaknya juga perlu dikaitkan. Untuk mewujudkan skema orientasi pembangunan membutuhkan profil generik kompetensi yang berlaku bagi setiap elemen ASN.

Demikian halnya dengan berlakunya tatanan nilai operasional ASN BerAkhlak, sebagaimana dijelaskan di atas, sesuai dengan ketentuan PermepanRB tersebut, setiap ASN perlu berperilaku untuk masing-masing aspek BerAkhlak sebagai berikut:

1. Berorientasi Pelayanan:

- a. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
- b. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
- c. Melakukan perbaikan tiada henti.

2. Akuntabel:

- a. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
- b. Menggunakan kelayakan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.

3. Kompeten:

- a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
- b. Membantu orang lain belajar;
- c. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

4. Harmonis:

- a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
- b. Suka mendorong orang lain;
- b. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

5. Loyal:

- a. Memegang teguh ideology Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
- b. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara;
- c. Menjaga rahasia jabatan dan negara.

6. Adaptif:

- a. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
- b. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
- b. Bertindak proaktif.

7. Kolaboratif:

- a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
- b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
- c. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

Dari 7 (tujuh) aspek perilaku nilai tersebut diatas, dalam bab V akan diuraikan terkait dengan bagaimana mewujudkan perilaku Kompeten bagi setiap ASN, sesuai fokus modul ini. Dengan demikian nilai-nilai dasar ASN benar-benar wujud dalam peran dan fungsi ASN secara nyata.

#### **D. Ringkasan**

- Implikasi VUCA menuntut diantaranya penyesuaian proses bisnis, karakter dan tuntutan keahlian baru.
- Adaptasi terhadap keahlian baru perlu dilakukan setiap waktu, sesuai kecenderungan kemampuan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja organisasi lebih lambat, dibandingkan dengan tawaran perubahan teknologi itu sendiri.
- Perilaku ASN untuk masing-masing aspek BerAkhlaq sebagai berikut:

Berorientasi Pelayanan:

- a. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
- b. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
- b. Melakukan perbaikan tiada henti.

Akuntabel:

- a. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
- b. Menggunakan kelayakan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.

Kompeten:

- a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
- b. Membantu orang lain belajar;
- c. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

Harmonis:

- a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
- b. Suka mendorong orang lain;
- b. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

Loyal:

- a. Memegang teguh ideology Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
- b. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara;
- c. Menjaga rahasia jabatan dan negara.

Adaptif:

- a. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
- b. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
- b. Bertindak proaktif.

Kolaboratif:

- a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
- b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
- c. Menggaerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

## **E. Evaluasi**

Berikan tanda Benar (B) atau Salah (S) untuk masing-masing pernyataan dibawah ini, dengan memberikan tanda silang (X) untuk jawaban yang benar:

1. Implikasi VUCA menuntut diantaranya penyesuaian proses bisnis, karakter dan tuntutan keahlian baru sesuai dengan tren keahlian 2025 dari World Economic Forum **(B – S)**.

2. Adaptasi terhadap keahlian baru perlu dilakukan setiap waktu, sesuai kecenderungan kemampuan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dalam meningkatkan kinerja organisasi lebih lambat, dibandingkan dengan tawaran perubahan teknologi itu sendiri **(B – S)**.

3. Lingkarilah jawaban paling sesuai, Perilaku ASN untuk masing-masing aspek BerAkhlak sebagai berikut:

Berorientasi Pelayanan:

- a. Memahami dan memenuhi kebutuhan masyarakat;
- b. Ramah, cekatan, solutif, dan dapat diandalkan;
- c. Melakukan perbaikan tiada henti.

Akuntabel:

- a. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
- b. Suka mendorong orang lain;
- c. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.

Kompeten:

- a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
- b. Membantu orang lain belajar;
- c. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik.

Harmonis:

- a. Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggung jawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi;
- b. Menggunakan kelayakan dan barang milik negara secara bertanggung jawab, efektif, dan efisien.



Loyal:

- a. Memegang teguh ideology Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah;
- b. Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, instansi, dan negara;
- b. Menjaga rahasia jabatan dan negara.

Adaptif:

- a. Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan;
- b. Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas;
- c. Bertindak proaktif.

Kolaboratif:

- a. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
- b. Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah;
- c. Menggaerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama.

### **BAB III**

## **KEBIJAKAN PEMBANGUNAN APARATUR**

### **A. Merit Sistem**

Sesuai dengan kebijakan Undang Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, prinsip dasar dalam pengelolaan ASN yaitu berbasis merit. Dalam hal ini seluruh aspek pengelolaan ASN harus memenuhi kesesuaian kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Termasuk dalam pelaksanaannya tidak boleh ada perlakuan diskriminatif, seperti karena hubungan agama, kesukuan atau aspek-aspek primordial lainnya yang bersifat subyektif.

Perlakuan yang adil dan objektif tersebut di atas meliputi seluruh unsur dalam siklus manajemen ASN, yaitu:

- a. Melakukan perencanaan, rekrutmen, seleksi, berdasarkan kesesuaian kualifikasi dan kompetensi yang bersifat terbuka dan kompetitif;
- b. Memperlakukan ASN secara adil dan setara untuk seluruh kegiatan pengelolaan ASN lainnya; dan
- c. Memberikan remunerasi setara untuk pekerjaan-pekerjaan yang juga setara, dengan menghargai kinerja yang tinggi.

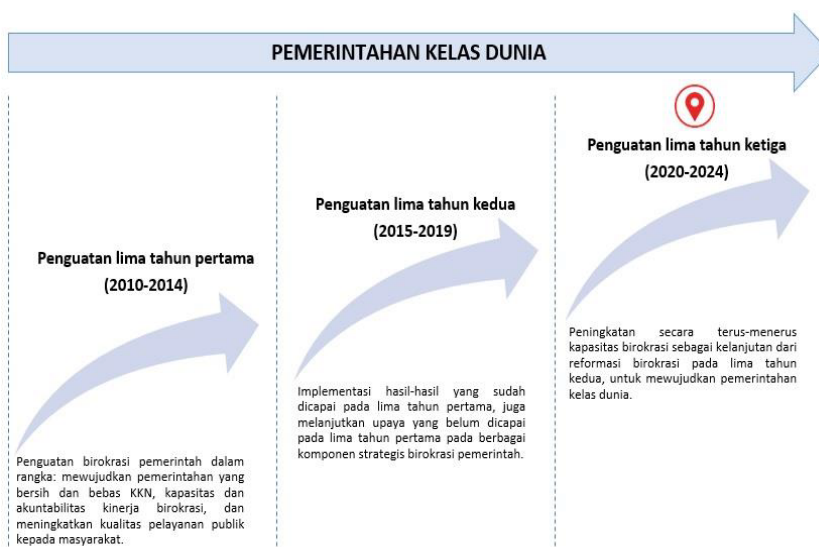
Pembinaan dan penempatan pegawai pada jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi maupun jabatan fungsional didasarkan dengan prinsip merit, yaitu kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dengan perlakuan tidak diskriminatif dari aspek-aspek subyektif, seperti kesamaan latar belakang agama, daerah, dan aspek subjektivitas lainnya. Untuk dapat mengisi masing-masing jabatan tersebut, dapat dilakukan dengan

pemetaan/asesmen dan pengembangan pegawai sesuai hasil pemetaan tersebut.

## B. Pembangunan Aparatur RPJMN 2020-2024

Dalam tahap pembangunan Aparatur Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, sebagaimana Gambar 2.1 Pembangunan Aparatur 2020-2024, Reformasi Birokrasi diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (world class bureaucracy), dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas, dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien (Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Aparatur 2020-2024). Disadari oleh pemerintah reformasi masih menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Ini terjadi karena perubahan besar terutama yang disebabkan oleh desentralisasi, demokratisasi, globalisasi dan revolusi teknologi informasi.

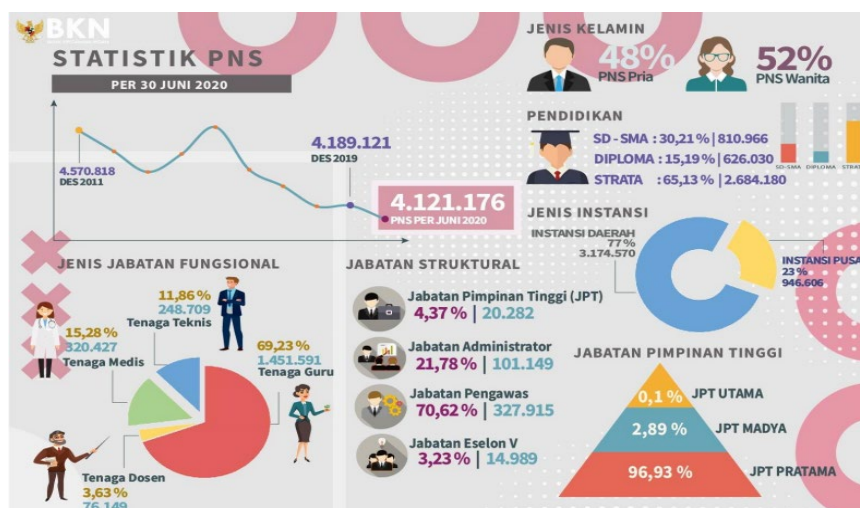
Gambar 2.1 Pembangunan Aparatur 2020-2024



Sumber: Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2020  
Tentang Road Map Reformasi Birokrasi Aparatur 2020-2024

Salah satu tantangan yang dihadapi, diantaranya, terkait dengan profil pendidikan ASN relatif masih rendah. Sebagaimana Gambar 2.2 Tentang Profil PNS, pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMA ke bawah masih cukup besar (30,22%). Keadaan ini tentu saja kurang mendukung wujudnya birokrasi berkelas Dunia, yang dicirikan organisasi dengan tingkat efesiensi, kecepatan, inovasi, dan keluwesan bergerak cepat serta kompetitif.

Gambar 2.2 Profil PNS



Sumber: BKN, 2020

Salah satu kunci penting membangun kapabilitas birokrasi yang adaptif dengan tuntutan dinamika masa depan, antara lain, pentingnya disusun strategi dan paket keahlian kedepan. Belajar ke Singapura, sebagaimana diuraikan dalam gambar 2.3 tentang tuntutan Keahlian Masa Depan, mengindikasikan pengembangan sumberdaya manusia menjadi bagian titik tumpu pembangunan Singapura yang sangat kompetitif.

Gambar 2.3 Keahlian Masa Depan.



Sumber: Rakorbang Kepegawaian ASN 2019, BKN

Pembelajaran dari model Singapura (gambar 2.3), menggambarkan kesiapan birokrasi pemerintahan Singapura, dalam merespon dinamika lingkungan strategis dan kebutuhan keahlian ke depan. termasuk sejalan (*link and match*) dengan prioritas pembangunan pemerintahannya. Antara lain beberapa cirinya, membangun sistem budaya belajar sepanjang hayat (*lifelong learning*) dan responsif dengan tantangan lingkungan strategisnya (*meet enhancing challenges*).

Dengan demikian isu pengembangan kompetensi menjadi bagian penting dalam merespon tantangan lingkungan strategis, kebijakan pembangunan nasional, termasuk di dalamnya pembangunan aparatur. Isu pengembangan kompetensi ini akan diuraikan dalam bab selanjutnya.

### C. Karakter ASN

Sekurangnya terdapat 8 (delapan) karakteristik yang dianggap relevan bagi ASN dalam menghadapi tuntutan pekerjaan saat ini dan kedepan. Kedelapan karakteristik tersebut meliputi: integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawasan global, IT dan Bahasa asing, *hospitality*, *networking*, dan *entrepreneurship*. Kedelapan karakteristik ini disebut sebagai *smart* ASN (KemenpanRB. Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0. dipublikasikan 09 Agustus 2019 dalam [menpan.go.id](http://menpan.go.id)). Profil ASN tersebut sejalan dengan lingkungan global dan era digital, termasuk pembangunan aparatur 2020-2024, mewujudkan birokrasi berkelas dunia.

Karakter lain yang diperlukan dari ASN untuk beradaptasi dengan dinamika lingkungan strategis, yaitu: inovatif dan kreatif, *agility* dan *flexibility*, *persistence* dan *perseverance* serta *teamwork* dan *cooperation* (Bima Haria Wibisana, Kepala BKN, 2020). ASN yang gesit (*agile*) diperlukan sesuai dinamika lingkungan strategis dan *VUCA*. Terdapat kecenderungan organisasi pemerintahan mulai mengarah dari organisasi hirarkhis, dengan pembagian bidang-bidang yang rijit sektoral (*silo*). Kini keadaannya mulai berubah ke arah organisasi yang lebih dinamis, dengan jenjang hirakhi pendek. Kebijakan ini ditandai dengan pengalihan dua jenjang jabatan struktural, jabatan administrator dan pengawas menjadi jabatan fungsional (PermenRB Nomor 28 Tahun 2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Jabatan Fungsional).

Pemangkasan jenjang jabatan tersebut diatas, dianggap dapat lebih responsif, dengan pendayagunaan pegawai lebih

optimal dan efisien. Sistem ini menggambarkan perubahan dari cara interaksi kerja yang berjenjang, ke suatu interaksi kerja tim, berlatar belakang keragaman keahlian/profesi (*cross functions*), dengan koordinator tim yang dinamis, yang dapat berubah menyesuaikan tuntutan sektor kerja dan kinerja tim.

#### **D. Ringkasan**

- Prinsip pengelolaan ASN yaitu berbasis merit, yakni seluruh aspek pengelolaan ASN harus memenuhi kesesuaian kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, termasuk tidak boleh ada perlakuan yang diskriminatif, seperti hubungan agama, kesukuan atau aspek-aspek primordial lainnya yang bersifat subyektif.
- Pembangunan Apartur sesuai Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*), yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien
- Terdapat 8 (delapan) karakteristik yang dianggap relevan bagi ASN dalam menghadapi tuntutan pekerjaan saat ini dan kedepan. Kedelapan karakteristik tersebut meliputi: integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawasan global, IT dan Bahasa asing, *hospitality*, *networking*, dan *entrepreneurship*.

#### **E. Evaluasi**

Berikan alasan untuk masing-masing pernyataan di bawah ini:

1. Prinsip pengelolaan ASN yaitu berbasis merit, yakni seluruh aspek pengelolaan ASN harus memenuhi kesesuaian kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, termasuk tidak boleh ada perlakuan

yang diskriminatif, seperti hubungan agama, kesukuan atau aspek-aspek primordial lainnya yang bersifat subyektif. Jelaskan secara ringkas, mengapa sistem merit tersebut penting dalam pengelolaan ASN?

2. Pembangunan Apartur sesuai Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, diharapkan menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (world class bureaucracy), yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien. Jelaskan secara ringkas, mengapa pembangunan birokrasi berkelas dunia tersebut penting?
3. Terdapat 8 (delapan) karakteristik yang dianggap relevan bagi ASN dalam menghadapi tuntutan pekerjaan saat ini dan kedepan. Kedelapan karakteristik tersebut meliputi: integritas, nasionalisme, profesionalisme, wawasan global, IT dan Bahasa asing, hospitality, *networking*, dan *entrepreneurship*. Jelaskan secara ringkas, mengapa 8 (delapan) karakteristik ini penting bagi ASN?



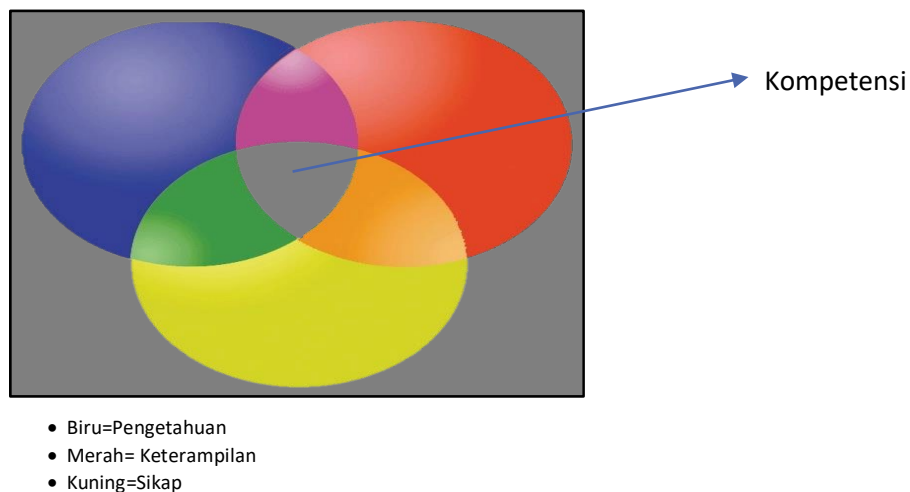
## **BAB IV**

### **PENGEMBANGAN KOMPETENSI**

#### **A. Konsepsi Kompetensi**

Kompetensi menurut Kamus Kompetensi Loma (1998) dan standar kompetensi dari International Labor Organization (ILO), memiliki tiga aspek penting berkaitan dengan perilaku kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Gambar 4.1 tentang Aspek Kompetensi menggambarkan terkait aspek-aspek kompetensi dimaksud.

Gambar 4.1 Aspek Kompetensi



Sebagaimana Gambar 4.1 Kompetensi merupakan perpaduan aspek pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) yang terindikasikan dalam kemampuan dan perilaku seseorang sesuai tuntutan pekerjaan.

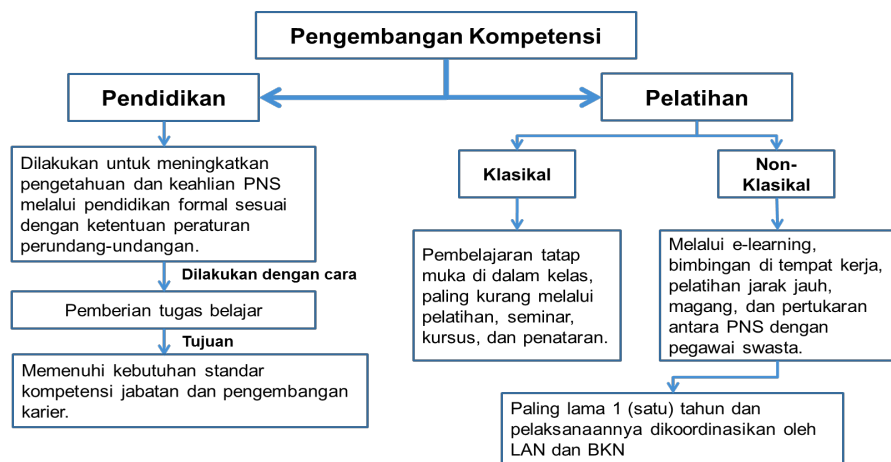
Pengertian yang sama juga digunakan dalam konteks ASN, kompetensi adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan (Pasal 1 PermenpanRB Nomor 38 Tahun 2017), dan kompetensi menjadi faktor penting untuk mewujudkan pegawai profesional dan kompetitif. Dalam hal ini ASN sebagai profesi memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan kompetensi dirinya, termasuk mewujudkannya dalam kinerja.

Sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN, kompetensi meliputi: 1) Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan; 2) Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi; dan 3) Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi setiap pemegang Jabatan, untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

Pendekatan pengembangan kompetensi ASN sesuai dengan ketentuan Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, dapat diuraikan sebagaimana dalam Gambar 4.2 tentang Sistem Pengembangan Kompetensi ASN.

Gambar 4.2

### Sistem Pengembangan Kompetensi ASN



Sumber:

Modul Bimbingan Teknis Analisis Kebutuhan dan Evaluasi Diklat, Pusbang ASN BKN, 2019.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017, Pasal 210 sampai dengan pasal 212, Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan sebagai berikut:

1. Mandiri oleh internal instansi pemerintah yang bersangkutan.
2. Bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu.
3. Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen.

Selanjutnya dalam Pasal 214 peraturan pemerintah yang sama, dijelaskan bahwa:

1. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui jalur pelatihan.

2. Pelatihan teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.
3. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dapat dilakukan secara berjenjang
4. Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan.
5. Pelatihan teknis diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi.
6. Akreditasi pelatihan teknis dilaksanakan oleh masing- masing instansi teknis dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh LAN.

Sementara itu pengembangan kompetensi untuk jabatan fungsional sebagaimana dimaksud dalam Pasal 215 peraturan yang sama, diatur sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengembangan kompetensi fungsional dilakukan melalui jalur pelatihan.
2. Pelatihan fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.
3. Pengembangan kompetensi fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang JF masing-masing.
4. Jenis dan jenjang pengembangan kompetensi fungsional ditetapkan oleh instansi pembina JF.
5. Pelatihan fungsional diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi.

Akreditasi pelatihan fungsional dilaksanakan oleh masing-masing instansi pembina JF dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh LAN.

Pengembangan kompetensi bagi Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja (PPPK), berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 49 Tahun 2018 dalam pasal 39 diatur sebagai berikut:

1. Dalam rangka pengembangan kompetensi untuk mendukung pelaksanaan tugas, PPPK diberikan kesempatan untuk pengayaan pengetahuan.
2. Setiap PPPK memiliki kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi
3. Pengembangan kompetensi dilaksanakan sesuai dengan perencanaan pengembangan kompetensi pada Instansi Pemerintah.
4. Dalam hal terdapat keterbatasan kesempatan pengembangan kompetensi, prioritas diberikan dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja pppK yang bersangkutan.

Sedangkan dalam pasal 40 diatur lebih lanjut yaitu:

1. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan paling lama 24 (dua puluh empat) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun masa perjanjian kerja.
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi dikecualikan bagi PPPK yang melaksanakan tugas sebagai JPT Utama tertentu dan JPT Madya tertentu.
3. Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi diatur lebih lanjut dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara.

Dengan demikian pengembangan kompetensi meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap menjadi dasar dalam proses pengembangan kompetensi dalam lingkungan pekerjaan

ASN. Pengembangan dapat dilakukan dengan pendekatan klasikal dan non-klasikal, baik untuk kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural.

## **B. Hak Pengembangan Kompetensi**

Salah satu kebijakan penting dengan berlakunya Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN adanya hak pengembangan pegawai, sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) Jam Pelajaran bagi PNS dan maksimal 24 (dua puluh empat) Jam Pelajaran bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Kebijakan ini tentu saja relevan utamanya dalam menghadapi dinamika lingkungan global dan kemajuan teknologi informasi, yang berubah dengan cepat sehingga kemutakhiran kompetensi ASN menjadi sangat penting.

Sesuai Permenpan dan RB Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Jabatan ASN, telah ditetapkan bahwa setiap pegawai perlu kompeten secara Teknis, Manajerial, dan Sosial Kultural. Dalam ketentuan tersebut kebutuhan kompetensi untuk masing-masing jabatan telah ditentukan standarnya, yang dalam hal ini menjadi fondasi dalam penentuan berbagai kebutuhan pengelolaan kepegawaian, antara lain, pengembangan kompetensi pegawai. Hak pengembangan tersebut meliputi pengembangan kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Untuk menentukan kebutuhan pelatihan ASN perlu dilakukan pemetaan kebutuhannya. Dalam menentukan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan mengumpulkan data seperti dengan memanfaatkan indeks profesionalitas, asesmen kompetensi manajerial (metode assessment center atau metode lain yang sesuai), seperti survei

atau *focus group discussion* (FGD). Selanjutnya dari hasil pemetaan tersebut dapat diidentifikasi metode pengembangan yang sesuai dengan kesenjangan atau *gap*/kebutuhan masing-masing pegawai, baik klasikal maupun non klasikal.

Akses pengembangan kompetensi secara luas dapat memanfaatkan kemudahan teknologi dalam pelaksanaannya. Akses pengembangan baik melalui *e-learning* dan instrumen lainnya, yang memungkinkan pelatihan dapat dilakukan secara efisien dan menjangkau ASN, yang tersebar di seluruh pelosok tanah air. Perlunya kemudahan dan kemurahan akses pengembangan kompetensi tersebut diperlukan, sesuai dengan hak pengembangan kompetensi bagi setiap ASN.

### **C. Pendekatan Pengembangan Kompetensi**

Terdapat dua pendekatan pengembangan yang dapat dimanfaatkan pegawai untuk meningkatkan kompetensinya, yaitu klasikal dan non klasikal. Optimalisasi hak akses pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pendekatan pelatihan non klasikal, diantaranya *e-learning*, *job enrichment* dan *job enlargement* termasuk *coaching* dan *mentoring*. *Coaching* dan *Mentoring* selain efisien karena dapat dilakukan secara masif, dengan melibatkan antara lain atasan peserta pelatihan sebagai mentor sekaligus sebagai *coach*.

Selain itu *coaching* dan *mentoring* juga penting terkait beberapa hal, yaitu: 1) Meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi; 2) Membangun komitmen dan motivasi yang lebih tinggi; 3) Menumbuhkan kesadaran dan refleksi diri dalam pengembangan potensi diri; 4) Menumbuhkan kemampuan kepemimpinan yang lebih baik; 5) Membuat proses manajemen

perubahan yang lebih baik; 6) Memperbaiki komunikasi dan hubungan antara atasan-bawahan; 7) Mengimplementasikan keterampilan yang lebih baik; dan 8) Menumbuhkan budaya kerja yang lebih terbuka dan produktif.


Dalam penentuan kebutuhan pengembangan kompetensi, ia juga selayaknya mempertimbangkan aspek pengembangan karier pegawai. Dalam konteks ASN, terdapat dua jalur pengembangan karir pegawai, yaitu jalur struktural/kepemimpinan (Jabatan Pimpinan Tinggi dan jabatan Administrasi) dan jalur fungsional atau profesional. Untuk jalur struktural, ASN lebih ditekankan memiliki kompetensi *view* organisasi yang luas, semakin tinggi jabatannya, kemampuan *view* organisasinya harus lebih luas, meliputi kemampuan kepemimpinan termasuk teknisnya itu sendiri. Sementara itu untuk jalur fungsional sebagai jalur keahlian profesional, semakin tinggi jabatannya tuntutan kompetensi teknisnya semakin dalam (*in depth*). Dengan kata lain, bagi pemangku jabatan struktural, yang dituntut yaitu kemampuan kepemimpinan dan kemampuan teknisnya lebih lebar (*generalist*), dengan kedalamnya cenderung lebih rendah, dibandingkan dengan jabatan profesional, karena yang banyak dituntut lebih kepada kemampuan kepemimpinannya.

Aspek lain yang diatur dalam sistem pengembangan ASN yaitu pengembangan talenta. Dalam PeraturanpanRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN, antara lain diatur tentang pemetaan talenta. Sebagaimana dalam Tabel 4.1 tentang Box Talenta ASN menjelaskan uraian masing penempatan kotak ASN.



Tabel 4.1 Box Talenta ASN

**TALENT MANAGEMENT BOX\***



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

\*Permenan RB/3/2020


www.puabengasn.bkn.go.id  
copyright@puabengasn.bkn.go.id

Profesional Bermartabat

Selanjutnya dalam menentukan pendekatan pengembangan talenta ASN tersebut, sesuai dengan nine box di atas, ditetapkan kebutuhan pengembangan pegawai, sesuai dengan pemetaan pegawai dalam nine box tersebut. Setiap pegawai akan dilakukan pengembangannya sesuai dengan letak yang bersangkutan dalam kotak tersebut. Tabel 4.2 merupakan rekomendasi pengembangan pegawai sesuai dengan letaknya masing-masing.

Tabel 4.2 Rekomendasi Pengembangan Talenta ASN

Rekomendasi Pengembangan Talenta ASN\*



| KOTAK | KATEGORI   | REKOMENDASI   |
|-------|--|---|
| 9     | Kinerja di atas ekspektasi dan potensial tinggi    | 1. Dipromosikan dan dipertahankan<br>2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi/Nasional<br>3. Penghargaan                                      |
| 8     | Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial tinggi     | 1. Dipertahankan<br>2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi<br>3. Rotasi/Perluasan jabatan<br>4. Bimbingan kinerja                           |
| 7     | Kinerja di atas ekspektasi dan potensial menengah  | 1. Dipertahankan<br>2. Masuk Kelompok Rencana Suksesi Instansi<br>3. Rotasi/Pengayaan jabatan<br>4. Pengembangan kompetensi<br>5. Tugas belajar |
| 6     | Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial tinggi   | 1. Penempatan yang sesuai<br>2. Bimbingan kinerja<br>3. Konseling kinerja   |
| 5     | Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial menengah   | 1. Penempatan yang sesuai<br>2. Bimbingan kinerja<br>3. Pengembangan kompetensi   |
| 4     | Kinerja di atas ekspektasi dan potensial rendah    | 1. Rotasi<br>2. Pengembangan kompetensi   |
| 3     | Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial menengah | 1. Bimbingan kinerja<br>2. Konseling kinerja<br>3. Pengembangan kompetensi<br>4. Penempatan yang sesuai   |
| 2     | Kinerja sesuai ekspektasi dan potensial rendah     | 1. Bimbingan kinerja<br>2. Pengembangan kompetensi<br>3. Penempatan yang sesuai   |
| 1     | Kinerja di bawah ekspektasi dan potensial rendah   | Diproses sesuai ketentuan peraturan perundangan   |

\*Permenon RB 3/2020

*Profesional Berprestasi*

Dengan Tabel 4.2 menjelaskan pengembangan untuk masing masing Talenta sesuai dengan kotak pemetaannya. Pengembangan ini sesuai dengan kebutuhan individual yang dituangkan dalam rencana pengembangan individu (IDP).

#### D. Ringkasan

1. Konsepsi kompetensi adalah meliputi tiga aspek penting berkaitan dengan perilaku kompetensi meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan.
2. Sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN, kompetensi meliputi: 1) Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan; 2) Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan

sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi; dan 3) Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan.

3. Pendekatan pengembangan dapat dilakukan dengan klasikal dan non-klasikal, baik untuk kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural.
4. Salah satu kebijakan penting dengan berlakunya Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN adanya hak pengembangan pegawai, sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) Jam Pelajaran bagi PNS dan maksimal 24 (dua puluh empat) Jam Pelajaran bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).
5. Dalam menentukan pendekatan pengembangan talenta ASN ditentukan dengan peta nine box pengembangan, dimana kebutuhan pengembangan pegawai, sesuai dengan hasil pemetaan pegawai dalam *nine box* tersebut.

#### **E. Evaluasi**

Berikan pernyataan Benar (B) atau Salah (S) untuk masing-masing pernyataan dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) untuk jawaban yang dianggap sesuai:

1. Konsepsi kompetensi adalah meliputi tiga aspek penting berkaitan dengan perilaku kompetensi meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan dalam pelaksanaan peranan jabatan **(B – S)**.
2. Sesuai Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN, kompetensi meliputi: 1) Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan; 2) Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi; dan 3) Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang Jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan Jabatan **(B – S)**.
3. Pendekatan pengembangan dapat dilakukan dengan digital dan non-klasikal, baik untuk kompetensi teknis, manajerial, dan social kultural **(B – S)**.
4. Salah satu kebijakan yang penting dengan berlakunya Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN adanya hak pengembangan pegawai, sekurang-kurangnya 20 (dua puluh) Jam Pelajaran bagi PNS dan maksimal 24 (dua puluh empat)

Jam Pelajaran bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) **(B – S)**.

5. Dalam menentukan pendekatan pengembangan talenta ASN ditentukan dengan peta *nine box* pengembangan, dimana kebutuhan pengembangan pegawai, sesuai dengan pemetaan pegawai dalam nine box tersebut **(B – S)**.

## **BAB V**

### **PERILAKU KOMPETEN**

#### **A. Berkinerja dan *BerAkhlaq***

Sesuai prinsip Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 ditegaskan bahwa ASN merupakan jabatan profesional, yang harus berbasis pada kesesuaian kualifikasi, kompetensi, dan berkinerja serta patuh pada kode etik profesinya. Sebagaimana diuraikan dalam penjelasan Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS, bahwa salah satu pertimbangan pembentukan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat Undang-Undang ASN adalah untuk mewujudkan ASN profesional, kompeten dan kompetitif, sebagai bagian dari reformasi birokrasi. ASN sebagai profesi memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen ASN.

Selanjutnya dalam bagian penjelasan PermenpanRB Nomor 8 Tahun 2021 tanggal 17 Maret tahun 2021 tentang Manajemen Kinerja, antara lain, dijelaskan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan secara adil dan obyektif sehingga dapat memotivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai, membangun kebersamaan dan kohesivitas pegawai dalam pencapaian tujuan dan sasaran pemerintah dan hasilnya dapat digunakan sebagai dasar

penentuan tindak lanjut penilaian kinerja yang tepat.

Dalam kaitan relevansi kode etik profesi ASN dengan kinerja ASN, dapat diperhatikan dalam latar belakang dirumuskannya kode etik ASN yang disebut dengan BerAkhlak (Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomo 20 Tahun 2021 tanggal 26 Agustus 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN). Dalam Surat Edaran tersebut antara lain dijelaskan bahwa untuk penguatan budaya kerja sebagai salah satu strategi transformasi pengelolaan ASN menuju pemerintahan berkelas dunia (*world class government*) serta untuk melaksanakan pasal 4 tentang Nilai Dasar dan pasal 5 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku dalam Undang Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN diperlukan keseragaman nilai-nilai dasar ASN.

Terkait dengan perwujudan kompetensi ASN dapat diperhatikan dalam Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 dalam poin 4, antara lain, disebutkan bahwa panduan perilaku (kode etik) kompeten yaitu: a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah; b. Membantu orang lain belajar; dan c. Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik. Perilaku kompeten ini sebagaimana dalam poin 5 Surat Edaran Menteri PANRB menjadi bagian dasar penguatan budaya kerja di instansi pemerintah untuk mendukung pencapaian kinerja individu dan tujuan organisasi/instansi.

## **B. Learn, Unlearn, dan Relearn**

Setiap ASN berpotensi menjadi terbelakang secara pengetahuan dan keahlian, jika tidak belajar setiap waktu seiring

dengan perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Hal ini telah diingatkan seorang pakar masa depan, Alvin Toffler (1971), menandakan bahwa: *"The illiterate of the 21<sup>st</sup> century will not be those who cannot read and write, but those cannot learn, unlearn, and relearn"* (Buta huruf abad ke-21 bukanlah mereka yang tidak bisa membaca dan menulis, tetapi mereka yang tidak bisa belajar, melupakan, dan belajar kembali). Sesuaikan cara pandang (mindset) bahwa aktif meningkatkan kompetensi diri adalah keniscayaan, merespons tantangan lingkungan yang selalu berubah.

Penyesuaian paradigma selalu belajar melalui ***learn***, ***unlearn*** dan ***relearn***, menjadi penting. Demikian halnya Margie (2014), menguraikan bagaimana bisa bertahan dalam kehidupan dan tantangan kedepan melalui proses *learn*, *unlearn*, dan *relearn* dimaksud. Bagaimana konsep proses belajar dari *learn*, *unlearn*, dan *relearn* tersebut. Pertama, *learn* dimaksudkan bahwa sejak dini atau sejak keberadaan di dunia, kita dituntut untuk terus belajar sepanjang hayat. Namun demikian, seringkali kita terjebak dan asyik dengan apa yang telah kita tahu dan kita bisa, tanpa merasa perlu mengubah dengan keadaan baru yang terjadi. Jadi *unlearn* diperlukan sebagai proses menyesuaikan/meninggalkan pengetahuan dan keahlian lama kita dengan pengetahuan yang baru dan atau keahlian yang baru. Selanjutnya *relearn* adalah proses membuka diri dalam persepektif baru, dengan pengakuian pengetahuan dan atau keahlian baru.

Berikut ini contoh dari Glints yang diuraikan Hidayati (2020) bagaimana membiasakan proses belajar *learn*, *unlearn*, dan *relearn*. Berikut langkahnya:



1. *Learn*, dalam tahap ini, sebagai ASN biasakan belajarlal hal-hal yang benar-benar baru, dan lakukan secara terus-menerus. Proses belajar ini dilakukan dimana pun, dalam peran apa apun, sudah barang tentu termasuk di tempat pekerjaannya masing-masing.
2. *Unlearn*, nah, tahap kedua lupakan/tinggalkan apa yang telah diketahui berupa pengetahuan dan atau keahlian. Proses ini harus terjadi karena apa yang ASN ketahui ternyata tidak lagi sesuai atau tak lagi relevan. Meskipun demikian, ASN tak harus benar-benar melupakan semuanya, untuk hal-hal yang masih relevan. Misalnya, selama ini, saudara berpikir bahwa satu-satunya cara untuk bekerja adalah datang secara fisik ke kantor. Padahal, konsep kerja ini hanyalah salah satunya saja. Kita tak benar-benar melupakan “kerja itu ke kantor”, namun membuka perspektif bahwa itu bukanlah pilihan tunggal. Ada cara lain untuk bekerja, yakni bekerja dari jarak jauh.
3. *Relearn*, selanjutnya, dalam tahap terakhir, proses *relearn*, kita benar-benar menerima fakta baru. Ingat, proses membuka perspektif terjadi dalam *unlearn*.

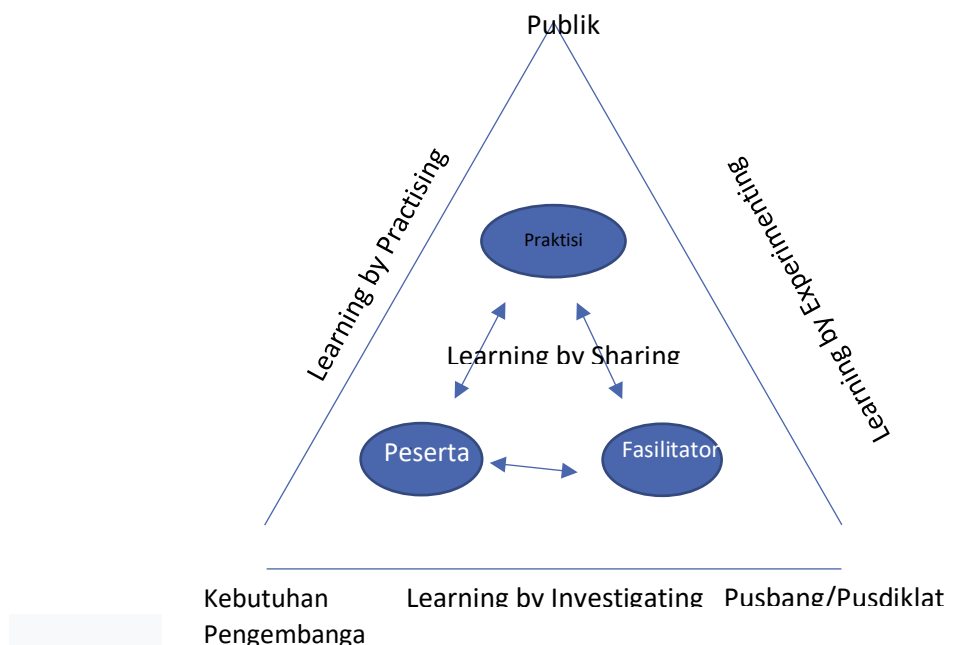
Lebih lanjut diingatkan (Hidayati, 2020) contoh proses pembalajaran tersebut diatas dilakukan dengan dua hal berikut ini: pertama, berpikir terbuka, dengan belajar hal yang berbeda. Kedua, cari perspektif orang lain. Dengan cara ini menyadarkan kemungkinan pihak lain itu bisa jadi tahu lebih banyak dari apa yang kita ketahui. Hal ini membuka perspektif dan belajar dari orang lain.

Dalam membangun perilaku dan proses belajar didasarkan pada hasil adaptasi prinsip dan model Learning by

Sharing (Thijssen et.al, 2002), model pembelajaran sebagaimana dalam Gambar 5.1 tentang Learning by Shairng. Dalam proses ini terdapat tiga aspek yang perlu berkesesuaian, yakni Kebutuhan program pelatihan itu sendiri dengan harapan publik dan Pusbang/Pusdiklat. Sedangkan peserta pelatihan bersinergi dengan para praktisi di kantor dan fasilitator terlibat secara intensif dalam proses belajar dari uji coba (learning by experimenting), belajar dari penelaahan/penggalian (learning by investigating), dan belajar dari praktek (learning by practising).

Melalui proses belajar dari eksperimentasi, peserta pelatihan dengan fasilitator/peneliti dan praktisi/pegawai bekerja sama dalam proyek penelitian terkait permasalahan pekerjaan. Caral ini menghasilkan pertukaran informasi yang berkelanjutan antara pihak-pihak yang terlibat.

Gambar 5.1 tentang Learning by Shairng



Sementara itu proses belajar dengan penyelidikan, fasilitator dan peserta pelatihan serta praktisi berkolaborasi dalam proyek pekerjaan. Dalam proses kegiatannya, ketiganya saling mendapatkan informasi-informasi baru yang relevan untuk penguatan pengetahuan dan keahlian para pihak yang terkait. Sedangkan proses belajar melalui praktik diperlukan untuk menjembatani pembelajaran dengan tuntutan pekerjaan. Teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan peserta pelatihan, fasilitator dan para praktisi berbagi pembelajaran mereka, dimanapun dan kapanpun yang mereka inginkan.

### C. Meningkatkan Kompetensi Diri

Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah adalah keniscayaan. Melaksanakan belajar sepanjang hayat merupakan sikap yang bijak.<sup>[1]</sup> Setiap orang termasuk ASN selayaknya memiliki watak sebagai pembelajar sepanjang hayat, yang dapat bertahan dan berkembang dalam orientasi Ekonomi Pengetahuan (*Knowledge Economy*). Pembelajar yang relevan saat ini adalah mereka yang memiliki kemampuan untuk secara efektif dan kreatif menerapkan keterampilan dan kompetensi ke situasi baru, di dunia yang selalu berubah dan kompleks.

Orientasi atau ketergantungan pada pendekatan pengembangan pedagogis, bahkan andragogis, tidak lagi

sepenuhnya cukup dalam mempersiapkan kita untuk berkembang di tempat kerja. Pendekatan yang lebih mandiri dan ditentukan sendiri diperlukan, yang bersumber dari berbagai sumber pembelajaran yang tersebar luas dalam dunia internet, di mana sebagai pembelajar merefleksikan apa yang dipelajari, dan bagaimana sesuatu yang dipelajari tersebut diwujudkan dalam konteks pekerjaan. Kemandirian untuk belajar sejalan dengan perkembangan teknologi yang telah menciptakan kebutuhan metode pengajaran baru, sumber belajar, dan media digital yang lebih luas dan masif (Wheeler, 2011 dalam Blaschke, 2014). Pendekatan pengembangan mandiri ini disebut dengan **Heutagogi** atau disebut juga sebagai teori “net-centric”, yang merupakan pengembangan berbasis pada sumber pembelajaran utama dari Internet (Anderson, 2010, hlm. 33; Wheeler, 2011 dalam Blaschk, 2014).

Atribut utama ASN pembelajar mandiri (andragogis) adalah mereka yang memiliki ciri sebagaimana yang diuraikan Knowles (1975 dalam Blaschek, 2014) yaitu sebagai proses meliputi hal sebagai berikut: dimana individu mengambil inisiatif, dengan atau tanpa bantuan orang lain, dalam mendiagnosis kebutuhan belajarnya; merumuskan tujuan pembelajaran, mengidentifikasi manusia dan sumber materi untuk belajar; memilih dan menerapkan strategi pembelajaran yang tepat; dan mengevaluasi hasil belajar.

Prinsip pembelajar heutagogis lainnya adalah kapabilitas. Cirinya menurut Stephenson & Weil (1992 dalam Lisa Marie Blaschke & Stewart Hase) yaitu: orang yang cakap dengan keyakinan pada kemampuan mereka untuk (1) mengambil

tindakan yang efektif dan tepat, (2) menjelaskan tentang diri mereka, (3) hidup dan bekerja secara efektif dengan orang lain, dan (4) melanjutkan belajar dari pengalaman mereka, baik sebagai individu maupun pergaulan dengan orang lain, dalam masyarakat yang beragam dan berubah.

Dengan merujuk pada prinsip pembelajar (Blaschke & Hase, 2019), maka perilaku ASN pembelajar dapat berupa: aktif belajar sesuai kebutuhannya; belajar sambil melakukan; belajar sebagai penyangga tuntutan keadaan lingkungan yang dinamis; mempromosikan konstruksi pengetahuan; termasuk berbagi perspektif, dan mendukung kolaborasi, percakapan dan dialog; termasuk melakukan penyelidikan dan pemecahan masalah. Bandura (1977 dalam Blaschke & Hase, 2019) lebih lanjut berpendapat bahwa untuk mempertahankan kepercayaan diri (self-efficacy), dalam mengarahkan diri sendiri terkait pengelolaan pada potensi ancaman termasuk meningkatkan keterampilan mengatasi situasi yang menantang, serta dapat menghasilkan pengalaman sukses yang positif.

Perilaku lain ASN pembelajar yaitu melakukan **konektivitas** dalam basis *online network*. Dalam konteks ini mewujudkan akses belajar seperti kursus online terbuka massal (MOOCs), di mana koneksi dapat dibentuk untuk membentuk komunitas pengetahuan. Dalam lingkungan berjejaring, pembelajaran dipandang sebagai proses menemukan makna dalam proses pembelajaran dan menciptakan koneksi di seluruh jaringan (Siemens, 2004 dalam Blaschke & Hase, 2019), dan mengatur diri sendiri, memahami bagaimana pegawai dan

organisasi untuk memilih apa yang dipelajari (Dron & Anderson, 2014; Siemens, 2004 dalam Blaschke & Hase, 2019).

Sumber pembelajaran lain bagi ASN dapat memanfaatkan sumber **keahlian para pakar/konsultan**, yang mungkin dimiliki unit kerja atau instansi tempat ASN bekerja. Para narasumber/pakar yang didatangkan instansi untuk suatu kegiatan/projek dapat dimanfaatkan para ASN pembelajar, sebagai sumber berbagi pengetahuan dengan para pakar atau menerapkannya pada masalah tertentu dalam pekerjaan. Forum kegiatan dengan pelibatan pakar merupakan proses transfer pengetahuan dan keahlian (Thomas H & Laurence, 1998).

Perilaku pembelajar dalam interaksi berbagi pengetahuan pekerjaan tersebut sebagai media ASN untuk mendukung suasana organisasi pembelajar secara keseluruhan. Nonaka dan Takeuchi yang dikutip Thomas H & Laurence (1998) mengatakan bahwa menyatukan orang-orang dengan pengetahuan dan pengalaman yang berbeda adalah salah satu syarat yang diperlukan untuk penciptaan pengetahuan. Meminjam istilah sibernetika, "keragaman yang diperlukan," untuk menggambarkan konflik produktif dari abrasi kreatif, sebagai "kekacauan kreatif" dan nilai memiliki kumpulan ide yang lebih besar dan lebih kompleks untuk dikerjakan. Perbedaan di antara individu mencegah kelompok jatuh ke dalam solusi rutin untuk masalah. Jangan takut dengan sedikit "kekacauan kreatif". Hal ini karena kelompok tidak memiliki solusi yang sama, individu harus mengembangkan ide-ide baru bersama-sama atau menggabungkan ide-ide lama mereka dengan cara-cara baru.

Pengetahuan juga dihasilkan oleh **jejaring informal** (*networks*), yang mengatur diri sendiri dalam interaksi dengan pegawai dalam organisasi. Komunitas yang disatukan oleh minat yang sama, biasanya berbicara bersama secara langsung, seperti melalui telepon, dan melalui email untuk berbagi keahlian dan memecahkan masalah bersama. Ketika jaringan semacam ini berbagi cukup pengetahuan yang sama untuk dapat berkomunikasi dan berkolaborasi secara efektif, percakapan komunitas pegawai yang berkelanjutan sering kali menghasilkan pengetahuan baru bagi organisasi.

Meskipun cara jejaring mungkin sulit untuk dikodifikasi, proses ini dapat menambah pengetahuan bagi organisasi. Oleh karena itu untuk mengoptimalkan pelaksanaannya, sering kali membutuhkan bantuan profesional atau fasilitator jaringan, yang dapat merekam pengetahuan yang seharusnya tetap berada dalam kepala para ahli. Pemanfaatan media teknologi dapat diadopsi untuk fasilitasi interaksi berbagi pengetahuan pekerjaan. Dengan cara itu, praktik ini dapat menjadi bagian dari modal pengetahuan aktif instansi.

Sebagai ASN pembelajar, ASN juga diharapkan mengalokasikan dirinya dalam waktu dan ruang yang memadai, yang dikhususkan untuk penciptaan atau perolehan pengetahuan. Dalam kaitan ini ASN dapat terlibat dalam aktivitas seperti laboratorium dan perpustakaan di lingkungan kantornya, di tempat penemuan pengetahuan baru dapat dihasilkan, tetapi juga aktivitas laboratorium dan perpustakaan juga sebagai tempat pertemuan di mana ASN berkumpul dan berbagai pengetahuan [1]  
[SEP]

Contoh bagaimana membangun energi belajar, dapat Saudara telaah tulisan tentang “Tips dan Trik Meningkatkan Motivasi Belajar Untuk Diri Sendiri” sebagai berikut:

1. Membuat Agenda Belajar, untuk mengatur waktu dan materi apa yang harus dipelajari.
2. Menentukan Gaya Belajar, setiap orang memiliki gaya belajarnya masing-masing. Tentukan apakah Saudara termasuk seseorang yang bertipe visual, auditori, atau kinestetik. Dengan mengetahui gaya belajar bisa menyesuaikan diri dengan materi yang ingin dipelajari.
3. Istirahat, istirahat termasuk salah satu faktor penting dalam proses belajar. Ketika tubuh lelah, proses belajar tidak akan maksimal.
4. Hindari Gangguan Belajar, aturlah waktu untuk bermain gadget, bermain sosial media, melihat televisi, dan game online agar tidak mengganggu waktu belajar. Jangan berada di kumpulan orang atau keramaian.
5. Cari Suasana yang Tepat, semua suasana menjadi tepat jika kamu berhasil mengontrol diri sendiri. Tentukan suasana yang tepat untuk diri sendiri.
6. Belajar/sharing Bersama Teman/jejaring, selain akan menjadi motivasi belajar dan penyemangat, teman akan membantu saat kamu menemukan kesulitan. Belajar dengan sistem diskusi biasanya membuat kita lebih mudah memahami sesuatu (dikutip dari AdminprioritySTAN Jan 5, 2020, link <https://prioritystan.com/cara-meningkatkan-motivasi-belajar-untuk-diri> sendiri/).



#### D. Membantu Orang Lain Belajar

**Sosialisasi dan Percakapan** melalui kegiatan morning tea/coffee termasuk bersiolisai di ruang istirahat atau di kafetaria kantor sering kali menjadi ajang transfer pengetahuan. ASN pembelajar dapat meluangkan dan memanfaatkan waktunya untuk bersosialisasi dan bercakap pada saat morning tea/coffee ataupun istirahat kerja. Cara ini selayaknya tidak dianggap membuang-membuang waktu. Kendatipun pembicaraan seringkali mengalir tanpa topik terfokus, namun di dalamnya banyak terselip berbagi pengalaman kegiatan kerja, yang dihadapi masing-masing pihak. Para pihak saling bertanya tentang pekerjaan, mereka memantulkan ide satu sama lain, sekaligus mendapatkan saran tentang bagaimana memecahkan masalah. Hal ini sejalan dengan apa yang ditekankan Alan Webber (dalam Thomas H & Laurence, 1998), dalam ekonomi baru (*knowledge economy era*), percakapan adalah bentuk pekerjaan yang paling penting. Percakapan adalah cara pekerja menemukan apa yang mereka ketahui, membagikannya dengan rekan kerja mereka, dan dalam prosesnya menciptakan pengetahuan baru bagi organisasi.

Perilaku berbagi pengetahuan bagi ASN pembelajar yaitu aktif dalam “pasar pengetahuan” (Thomas H.& Laurence, 1998) atau forum terbuka (***Knowledge Fairs and Open Forums***). Dalam forum tersebut merupakan kesempatan bagi pegawai untuk berinteraksi secara informal. Seperti kegiatan piknik pegawai memberikan kesempatan untuk pertukaran informasi antara ASN yang tidak memiliki banyak kesempatan berbicara satu sama lain dalam pekerjaan sehari-hari di kantor. Sementara itu Pameran pengetahuan seperti pameran/bursa buku, pameran pendidikan dan seminar penelitian, adalah forum untuk mendorong

pertukaran pengetahuan.

ASN pembelajar dalam beragam profesi seperti guru, dokter, sekretaris, arspiaris dan lain-lain adalah pengelola dan sumber pengetahuan yang penting. Mereka semua perlu membuat, berbagi, mencari, dan menggunakan pengetahuan dalam rutinitas sehari-hari mereka. Dalam pengertian ini, bekerja dan mengelola pengetahuan harus menjadi bagian dari pekerjaan setiap orang (Thomas H.& Laurence, 1998). Mengambil pengetahuan yang terkandung dalam dokumen kerja seperti memo, laporan, presentasi, artikel, dan sebagainya dan memasukkannya ke dalam repositori di mana ia dapat dengan mudah disimpan dan diambil (*Knowledge Repositories*). Berikut di bawah ini contoh kasus Inspiratif seorang guru bernama Taufik Noor tentang motifnya berbagi pengalaman.

### **Taufik Noor, sang pencerah...**

Seorang guru PNS di Jorong yang sampai saat ini masih produktif menulis untuk membagikan perjuangan dan pandangannya tentang profesi pengajar.

Meski mengajar di sekolah terpencil, Taufik tak patah arang. Dia mampu menjadi guru yang menginspirasi banyak pengajar lainnya lewat tulisan-tulisannya.

Tidak itu saja, puluhan artikel dan ratusan puisi sudah dihasilkan dari tangan anak nelayan ini.

Sebagai guru, Taufik mendapatkan banyak penghargaan. Salah satunya adalah Juara I Forum Ilmiah guru 2013.

Taufik mengatakan semua karya yang dihasilkan merupakan pengalaman pribadi yang dibagikannya sebagai manfaat untuk orang lain. Dan yang terpenting, dalam hidupnya petuah orang tua yang disampaikan. “Jadilah orang yang memberikan manfaat bagi orang lain,” ucapnya (Dikutip dalam modul: Hero ASN, Pusbangpeg ASN, BKN, 2018).

Cara lain untuk membantu orang lain melalui kegiatan aktif untuk akses dan transfer Pengetahuan (*Knowledge Access and Transfer*), dalam bentuk pengembangan jejaring ahli (*expert network*), pendokumentasian pengalamannya/ pengetahuannya, dan mencatat pengetahuan bersumber dari refleksi pengalaman (*lessons learned*) (Thomas H.& Laurence, 1998). ASN pembelajar dapat juga berpartisipasi untuk aktif dalam jaringan para ahli sesuai dengan bidang kepakarannya dalam proses transfer pengetahuan keahlian. Jadi ASN dapat aktif dalam jejaring pengetahuan tersebut untuk memutakhirkan pengetahuannya dan dapat juga menyediakan dirinya sebagai ahli/sumber pengetahuan

itu sendiri, yang dapat mentrasfer pengetahuannya kepada pihak lain yang membutuhkannya.

**Tugas Individu:**

**Buka dan baca artikel Energi Baik itu Bernama “Berbagi Ilmu” ditulis Fifin Nurdiyana, tanggal 3 Agustus 2018, link: <https://www.kompasiana.com/fifinfiqih/5b6416ea5a676f4a33429e45/energi-baik-itu-bernama-berbagi-ilmu>**

1. Belajar dari artikel di atas, buatlah dalam kalimat aktif, tindakan apa yang akan Saudara lakukan dalam upaya berbagi ilmu pengetahuan di lingkungan pekerjaan Saudara nanti? Tulis dan ungkapkan dalam kelas!
2. Pelajari contoh lain berbagi ilmu dalam tokoh atau sosok yang Saudara anggap penting, tuliskan praktek berbagi yang akan dan atau telah Saudara praktekan dalam kehidupan Saudara!

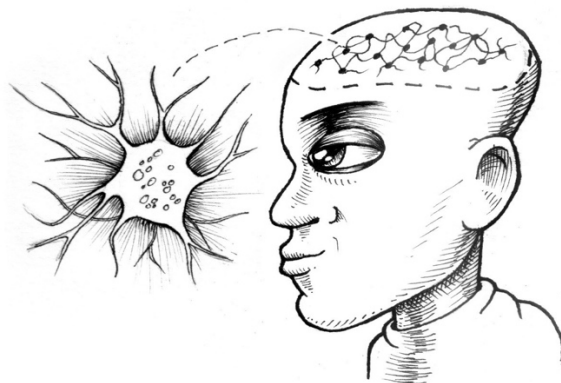
**E. Melaksanakan tugas terbaik**



*Sumber:  
Khoo & Tan, 2004*

## 1. Pengetahuan menjadi karya

Sejalan dengan kecenderungan setiap organisasi, baik instansi pemerintah maupun swasta, bersifat dinamis, hidup dan berkembang melalui berbagai perubahan lingkungan dan karya manusia. Saat ini, tuntutan organisasi bergeser dari struktur hierarkis kepada struktur lebih matriks. Pada masa lain, tuntutan lingkungan mungkin bisa kembali ke arah yang lebih hirarkhis untuk optimalisasi organisasi. Dalam konteks ini energi kolektif setiap pegawai merupakan salah satu elemen penting dalam dinamika perubahan tersebut, untuk peningkatan kinerja organisasi.



*Sumber:  
Khoo & Tan, 2004*

Kontribusi terbaik dalam pekerjaan berbasis pengetahuan yang bertumpu pada pelatihan dan pendidikan berkelanjutan (Aldisert, 2002). Dalam konteks ini sangat relevan jika setiap ASN dapat mengubah pola pikir pelatihan sebagai biaya menjadi pelatihan sebagai investasi. Ketika menganggap modal manusia sebagai fondasi nilai instansi, tidak punya pilihan selain mengambil tindakan meningkatkan aset modal insani. Investasikan pada talenta ASN, dengan cara demikian telah

meningkatkan modal organisasi dan nilai instansi tempat ASN bekerja secara keseluruhan.

Salah satu kecenderungan suatu organisasi akan mempekerjakan pegawainya secara optimal dari sosok pegawai yang gemar dan mutakhir keahliannya sekaligus aktif mewujudkannya (Aldisert, 2002). Sukses ditentukan oleh seberapa banyak tindakan yang ASN ambil dan bukan hanya oleh seberapa banyak pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki. Pengetahuan dapat dipelajari dan kemampuan dapat diperoleh. Tetapi tindakan adalah satu-satunya sumber daya yang perlu setiap ASN keluarkan sesuai potensi yang ada di dalam dirinya.



*Sumber:  
Khoo & Tan, 2004*

Oleh karena itu perwujudan pengetahuan dalam karya terbaik pekerjaan menjadi sangat penting. Hal ini tentu saja dimensi emosi psikologis merupakan modal penting dalam upaya mendorong perilaku karya-karya terbaik dalam

pekerjaan. Keadaan emosional seperti 'kegembiraan', 'gairah', 'kepercayaan diri', 'kebahagiaan', 'kegembiraan' dapat membuat setiap pegawai mengambil tindakan dan tampil dalam keadaan puncak terbaik atau kesuksesan pekerjaan. Sebaliknya keadaan seperti 'takut', 'kecemasan', 'stres', 'kelembaman', 'depresi', dan 'kelelahan' dapat menahan tindakan kerja secara maksimal (Khoo & Tan, 2004). Dengan demikian dimensi emosi sukses yang diperlukan setiap ASN, antara lain, yaitu: motivasi tinggi, kegembiraan, keyakinan, gairah, kebahagiaan, energi, dan rasa ingin tahu dengan menghindari stres yang berlebihan, kekhawatiran, dan kemarahan.

## 2. Tugas: Identifikasi Tipikal Individu

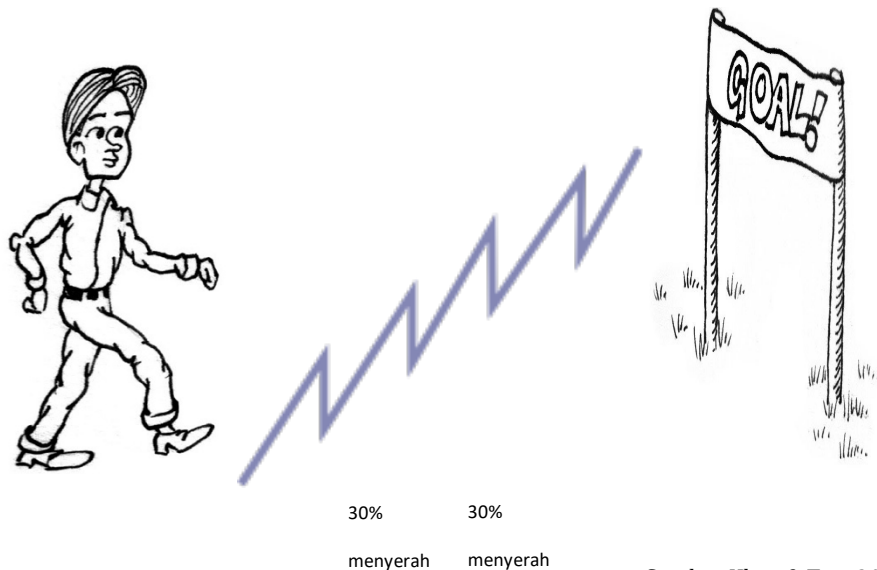
Tandai daftar tipikal individu yang dapat menahan kesuksesan pekerjaan Anda:

1. Frustrasi.
2. Ketakutan
3. Kemalasan
4. Penundaan
5. Kegembiraan
6. Kecemasan
7. Kebahagiaan
8. Kelelahan
9. Kantuk
10. Kebosanan
11. Depresi

Bagaimana dalam pengalaman Saudara terkait dengan tipikal tersebut diatas, jelaskan!

Khoo & Tan (2004) menekankan beberapa upaya membangun keyakinan diri untuk bekerja terbaik, yaitu:

- Pertama, pikirkan saat di masa lalu ketika Anda merasa benar-benar Percaya Diri;
- Kedua, berdirilah seperti Anda akan berdiri jika Anda merasa benar-benar Percaya Diri;
- Ketiga, bernapaslah seperti Anda akan bernapas jika Anda merasa benar-benar Percaya Diri;
- Keempat, miliki ekspresi wajah, fokus di mata Anda ketika Anda merasa benar-benar Percaya Diri;
- Kelima, beri isyarat seperti yang Anda lakukan jika Anda merasa benar-benar Percaya Diri; dan
- Terakhir, katakan apa yang kamu mau, katakan pada diri sendiri jika Anda merasa benar-benar percaya diri (gunakan volume, nada, dan nada suara yang sama).



Sumber: Khoo & Tan, 2004



### 3. Makna hidup dan bekerja baik

Pentingnya berkarya terbaik dalam pekerjaan selayaknya tidak dilepaskan dengan apa yang menjadi terpenting dalam hidup seseorang. Beberapa pertanyaan yang layak untuk direnungkan, antara lain: Pernahkah Anda bertanya-tanya apa yang sebenarnya mendorong dalam hidup Anda? Mengapa Anda melakukan apa yang Anda lakukan? Apa yang mendorong keputusan Anda dan pilihan yang Anda buat terus-menerus? Rahasia Kinerja Puncak bahwa perilaku Anda lebih didorong oleh emosi daripada logika. Apa yang Anda lakukan lebih didasarkan pada apa yang ingin Anda lakukan daripada apa yang Anda pikir harus Anda lakukan. Secara logis, Anda tahu bahwa Anda harus mengambil tindakan dan menindaklanjuti tujuan Anda, tetapi secara emosional, Anda mungkin tertahan oleh perasaan lesu atau bahkan takut.

Bagaimana cara menemukan makna nilai yang Anda anggap penting. Khoo & Tan (2004) menguraikan dalam formula pertanyaan reflektif, yang dapat membantu menemukan nilai yang Anda anggap penting, yaitu:

#### 3.1 Apa yang paling penting bagi saya dalam hidup?

Kebahagiaan Pribadi? Keluarga? Kesehatan? Cinta? Kebebasan? Keamanan? Seru? Popularitas? Pengakuan? Ingat: Anda harus menemukan nilai (keadaan emosional) apa yang Anda sayangi dan bukan objek fisik. Jika Anda mengatakan 'mobil saya', lalu tanyakan apa yang diberikan mobil Anda kepada Anda? Apakah itu Kenyamanan? Kekuasaan? Prestise? Tuliskan ini sebagai nilai-nilai Anda

#### 3.2 Atau, keadaan emosi positif apa yang paling ingin saya capai?

Anda juga bisa bertanya pada diri sendiri pertanyaan ini untuk mendapatkan nilai-nilai Anda.

3.3 Atau, apa yang paling penting bagi saya dalam hidup?

Kebahagiaan Pribadi? Keluarga? Kesehatan? Cinta? Kebebasan? Keamanan? Seru? Popularitas? Pengakuan? Ingat: Anda harus menemukan nilai (keadaan emosional) apa yang Anda sayangi dan bukan objek fisik. Jika Anda mengatakan 'mobil saya', lalu tanyakan apa yang diberikan mobil Anda kepada Anda? Apakah itu Kenyamanan? Kekuasaan? Prestise? Tuliskan ini sebagai nilai-nilai Anda.

Selanjutnya, pikirkan terakhir kali Anda sangat termotivasi untuk melakukan sesuatu. Keadaan emosi positif apa yang sedang Anda tuju? Misalnya, Anda pernah sangat termotivasi untuk mengikuti kompetisi pidato atau pencarian bakat. Tanyakan pada diri sendiri, 'Kondisi emosional apa yang ingin Anda capai?' Apakah kepuasan yang datang dengan Ketenaran? Prestasi? Pertumbuhan pribadi atau Kepuasan? (Khoo & Tan, 2004). Sekali lagi, ini akan menjadi indikasi nilai-nilai seseorang.

## **F. Ringkasan**

Sesuai hasil uraian dalam bab V, maka berikut di bawah ini beberapa materi pokok dalam bab ini sebagai berikut:

1. Berkinerja yang BerAkhlak:

- Setiap ASN sebagai profesional sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja.

- Selain ciri tersebut ASN terikat dengan etika profesi sebagai pelayan publik.
- Perilaku etika profesional secara operasional tunduk pada perilaku BerAkhlak.

## 2. Meningkatkan kompetensi diri:

- Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah adalah keniscayaan.
- Pendekatan pengembangan mandiri ini disebut dengan Heutagogi atau disebut juga sebagai teori “net-centric”, merupakan pengembangan berbasis pada sumber pembelajaran utama dari Internet.
- Perilaku lain ASN pembelajar yaitu melakukan konektivitas dalam basis *online network*.
- Sumber pembelajaran lain bagi ASN dapat memanfaatkan sumber keahlian para pakar/konsultan, yang mungkin dimiliki unit kerja atau instansi tempat ASN bekerja atau tempat lain.
- Pengetahuan juga dihasilkan oleh jejaring informal (*networks*), yang mengatur diri sendiri dalam interaksi dengan pegawai dalam organisasi dan atau luar organisasi.

## 3. Membantu Orang Lain Belajar:

- Sosialisasi dan Percakapan di ruang istirahat atau di kafetaria kantor termasuk morning tea/coffee sering kali menjadi ajang transfer pengetahuan.
- Perilaku berbagi pengetahuan bagi ASN pembelajar yaitu aktif dalam “pasar pengetahuan” atau forum terbuka (*Knowledge Fairs and Open Forums*).
- Mengambil dan mengembangkan pengetahuan yang terkandung dalam dokumen kerja seperti laporan,

presentasi, artikel, dan sebagainya dan memasukkannya ke dalam repositori di mana ia dapat dengan mudah disimpan dan diambil (*Knowledge Repositories*).

- Aktif untuk akses dan transfer Pengetahuan (*Knowledge Access and Transfer*), dalam bentuk pengembangan jejaring ahli (*expert network*), pendokumentasian pengalamannya/pengetahuannya, dan mencatat pengetahuan bersumber dari refleksi pengalaman (*lessons learned*).

#### 4. Melakukan kerja terbaik:

- Pengetahuan menjadi karya: sejalan dengan kecenderungan setiap organisasi, baik instansi pemerintah maupun swasta, bersifat dinamis, hidup dan berkembang melalui berbagai perubahan lingkungan dan karya manusia.
- Pentingnya berkarya terbaik dalam pekerjaan selayaknya tidak dilepaskan dengan apa yang menjadi terpenting dalam hidup seseorang.

### G. Evaluasi

1. Sebutkan ciri-ciri yang berkaitan dengan ASN berkinerja yang berAkhlak dengan memberikan tanda silang (X) pada pernyataan Benar (B) atau Salah (S):
  - a. Setiap ASN sebagai profesional sesuai dengan pelayanan, kompetensi, dan berkinerja **(B - S)**.
  - b. ASN terikat dengan etika profesi ASN sebagai pelayan publik **(B - S)**.

- c. Perilaku etika professional ASN secara operasional tunduk pada perilaku berAkhlak **(B - S)**.
2. Berikut pernyataan di bawah ini menggambarkan perilaku kompeten ASN untuk meningkatkan kompetensi diri yang relevan/tepat dengan memberikan tanda Benar (B) atau Salah (S):
- a. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah adalah diperlukan diutamakan untuk jabatan strategis di lingkungan ASN **(B - S)**.
  - b. Pendekatan pengembangan mandiri ini disebut dengan Heutagogi atau disebut juga sebagai teori “net-centric”, yang merupakan pengembangan berbasis pada sumber pembelajaran utama dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi **(B - S)**.
  - c. Perilaku ASN pembelajar yaitu melakukan konektivitas dalam basis *online network* **(B - S)**.
  - d. Sumber pembelajaran bagi ASN antara lain dapat memanfaatkan sumber keahlian para pakar/konsultan, yang mungkin dimiliki unit kerja atau instansi tempat ASN bekerja **(B - S)**.
  - e. Pengetahuan ASN dihasilkan jejaring informal (*networks*), yang mengatur diri sendiri dalam interaksi dengan pegawai dalam organisasi **(B - S)**.
3. Perilaku kompeten ASN dalam membantu orang lain belajar yang tepat di bawah ini dengan memberikan tanda Benar (B) atau Salah (S):

- a. Sosialisasi dan Percakapan di ruang istirahat atau di kafetaria kantor sering kali tidak menjadi ajang transfer pengetahuan, tetapi lebih sebagai obrolan santai kurang bermakna pengetahuan **(B - S)**.
  - b. Perilaku berbagi pengetahuan bagi ASN pembelajar yaitu aktif dalam forum terbuka (*Knowledge Fairs and Open Forums*), dimana setiap ASN wajib melanjutkan kepada pendidikan lebih tinggi **(B - S)**.
  - c. Mengambil pengetahuan yang terkandung dalam dokumen kerja seperti memo, laporan, presentasi, artikel, dan sebagainya dan memasukkannya ke dalam repositori di mana ia dapat dengan mudah disimpan dan diambil (*Knowledge Repositories*) merupakan bagian perilaku kompeten yang diperlukan **(B - S)**.
  - d. Aktif untuk akses dan transfer Pengetahuan (*Knowledge Access and Transfer*), dalam bentuk pengembangan jejaring ahli (*expert network*), pendokumentasian pengalamannya/pengetahuannya, dan mencatat pengetahuan bersumber dari refleksi pengalaman (*lessons learned*) adalah bagian ciri dari perilaku kompeten ASN **(B - S)**.
4. Upaya melakukan kerja terbaik sebagai bagian perilaku kompeten ASN yang sesuai di bawah ini dengan memberikan pernyataan Benar (B) atau Salah (S):
- a. Sejalan dengan kecenderungan setiap organisasi, baik instansi pemerintah maupun swasta, bersifat dinamis, hidup dan berkembang melalui adaptasi terhadap

perubahan lingkungan dan melakukan karya terbaik bagi pekerjaannya **(B - S)**.

- b. Berkarya terbaik dalam pekerjaan selayaknya tidak dilepaskan dengan apa yang menjadi terpenting dalam nilai hidup seseorang **(B - S)**.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Pembahasan keseluruhan dalam modul ini menjelaskan pokok-pokok dan penerapan perilaku pengembangan kompetensi yaitu: Tantangan Lingkungan Strategis, Kebijakan Pembangunan Aparatur, Kebijakan dan Program Pengembangan Kompetensi, dan Perilaku Kompeten. Dengan penguraian keseluruhan aspek tersebut diharapkan peserta latsar CPNS mendapatkan pemahaman yang sama tentang perlunya komprehensivitas dalam melakukan pengembangan kompetensi sesuai dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal organisasi.

Perilaku kompeten sebagaimana dalam uraian modul ini, diharapkan menjadi bagian ecosystem pembangunan budaya instansi pemerintah sebagai instansi pembelajar (*organizational learning*). Pada ujungnya, wujudnya pemerintahan yang unggul dan kompetitif, yang diperlukan dalam era global yang amat dinamis dan kompetitif, sejalan perubahan lingkungan strategis dan teknologi yang berubah cepat.

Agar pembelajaran ini efektif dalam menguatkan perilaku kompeten, setiap peserta latsar CPNS agar membuat Rencana Tindak Lanjut Mewujudkan Perilaku Kompeten di Tempat Kerja, dengan menuangkannya dalam Formulir Agenda Rencana Tindak Lanjut Mewujudkan Perilaku Kompeten, dalam lampiran modul ini.



## DAFTAR PUSTAKA

### Daftar Buku dan Jurnal

Martin, Lexy & Harris, Stacey. Global Human Capital Management Best Practices, Research and Analytics at Sierra-Cedar, Sierra-Cedar, Inc., 2015.

Aggarwal, Gunjan dkk. How Digital Transformation Elevates Human Capital Management, FORBES INSIGHTS, 2016.

Merlevedes, Patrick, Talent Management: A Focus on Excellence: Managing Human Resources in a Knowledge Economy 1<sup>st</sup> edition © 2014.

Pusat Pengembangan Kepegawaian ASN BKN, Implementasi Manajemen Talenta di Instansi Pemerintah (Modul), 2018.

Jalis, Ahmad. Sistem Merit dan Manajemen ASN (Modul), LAN-KPK, 2021.  
Blaschke, Lisa Marie. Heutagogy and Lifelong Learning: A Review of Heutagogical Practice and Self-Determined Learning. The International Review of Research in Open and Distance Learning, May 2014.

Blaschke, Lisa Marie & Hase, Stewart. Heutagogy and digital media networks: Setting students on the path to lifelong learning. *Pacific Journal of Technology Enhanced Learning*, 2019.

Davenport, Thomas H & Prusak, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, 1998.

Aldisert, Lisa M. How Human Capital Can Be Your Strongest Asset. Published by Dearborn Trade Publishing, Kaplan Professional Company, 2002.

Khoo, Adam & Stuart Tan. MASTER YOUR MIND DESIGN YOUR: Proven Strategies that Empower You to Achieve Anything You Want in Life. Published by Adam Khoo Learning Technologies Group Pte Ltd 10 Hoe Chiang Road #01-01 Keppel Towers, Singapore, 2004.

Millar, Carla CJM, Groth, Olaf, Mahon, John F, Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations, October 2018, California

Management

Review.[https://www.researchgate.net/publication/328158276\\_Management\\_Innovation\\_in\\_a\\_VUCA\\_World\\_Challenges\\_and\\_Recommendations](https://www.researchgate.net/publication/328158276_Management_Innovation_in_a_VUCA_World_Challenges_and_Recommendations).

Denton, John, Organisational Learning and Effectiveness, London, the Taylor & Francis e-Library, USA: 2001.

Thijssen, Thomas P. T., Maes, Rik and Vernooij, Fons T.J., Learning by Sharing: <sup>[T]</sup><sub>[SEP]</sub>a Model for Life-Long Learning, January 2002 (See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/254775929>).

Margie, Warell. Learn, Unlearn and Relearn: How to Stay Current and Get Ahead. *Forbes.com*, tautan: <https://www.forbes.com/sites/margieewarrell/2014/02/03/learn-unlearn-and-relearn/?sh=bc7f9e5676fe>);

Alvin Toffler, Future Shock. Bantam Books: New York, 1971.

Khairina F. Hidayati, Tayang 28 Des 2020 [https://glints.com/id/lowongan/learn-unlearn-relearn/#.Ydke\\_xNBw-d](https://glints.com/id/lowongan/learn-unlearn-relearn/#.Ydke_xNBw-d)

## **Daftar Perundang-Undangan**

Undang Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Manajemen ASN

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Jo 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen PNS

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen PPPK

Peraturan Presiden 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS

PermenpanRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN

PermenpanRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN

PermenpanRB Nomor 8 Tahun 2021 tentang Manajemen Kinerja PNS

Surat Edaran MenpanRB Nomor 21 Tahun 2021 tentang Implementasi *Core Values* dan Employer Branding ASN

Peraturan BKB Nomor 26 Tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi

Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020 tentang Pengembangan Karier PNS

Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS

Lampiran:

Formulir Agenda Rencana Tindak Lanjut Mewujudkan Perilaku Kompeten

| No                                 | Kegitan                        | Tulis Kaitan<br>dengan Tiga<br>Aspek<br>Perilaku<br>Kompeten     | Target<br>Waktu          | Keterangan                                   |
|------------------------------------|--------------------------------|--|--------------------------|--|
| 1                                  | 2                              | 3  | 4                        | 5  |
| Tulis<br>nomor<br>urut<br>kegiatan | Tuliskan<br>rencana<br>aksinya | Tuliskan<br>kaitannya<br>dengan<br>aspek<br>perilaku<br>kompeten | Tulis target<br>waktunya | Tuliskan<br>kaitannya<br>dengan<br>pekerjaan |
|                                    |                                |  |                          |  |



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

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA RI

