

# Penguatan Pengembangan Kompetensi SDM ASN di Kabupaten Kotawaringin Barat berdasarkan hasil kajian Human Capital Development Plan

Oleh  
Tim Penelitian dan Pengembangan<sup>1</sup>  
2024

---

## Abstrak

*Penguatan kompetensi SDM ASN menjadi faktor kunci dalam menghadapi tantangan reformasi birokrasi dan Revolusi Industri 4.0. Berdasarkan kajian Human Capital Development Plan (HCDP) Kabupaten Kotawaringin Barat, ditemukan adanya kesenjangan signifikan dalam tingkat pendidikan ASN, dengan 48,7% ASN hanya berpendidikan SMA/SMK dan hanya 6,1% yang memiliki kualifikasi S-2/S-3. Selain itu, terdapat gap kompetensi pada aspek teknis (20%), manajerial (30%), sosial-kultural (20%), dan pemerintahan (20%).*

*Beragam tantangan juga teridentifikasi, seperti belum meratanya pemenuhan 20 JP pelatihan per tahun, dominasi pelatihan klasikal, keterbatasan anggaran tugas belajar, serta belum optimalnya sistem monitoring kompetensi. Untuk menjawab permasalahan ini, dikembangkan tujuh rekomendasi strategis inovatif: pemetaan ulang jabatan berbasis kompetensi, optimalisasi beasiswa dan tugas belajar, pelatihan teknis dan manajerial intensif, sistem manajemen talenta, skema pembiayaan kolaboratif, digitalisasi monitoring kompetensi ASN, serta penugasan PIC pengembangan SDM di setiap OPD.*

*Rekomendasi ini diharapkan mampu mengakselerasi terwujudnya Smart ASN 2024 yang adaptif, kompeten, dan mendukung daya saing daerah.*

---

## Latar Belakang

Pembangunan sumber daya manusia aparatur sipil negara (SDM ASN) merupakan prasyarat fundamental dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, adaptif, dan berdaya saing di tengah dinamika globalisasi dan disrupsi teknologi. Dalam konteks Revolusi Industri 4.0 dan transformasi digital, ASN dituntut tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi juga mampu menjadi penggerak inovasi pelayanan publik yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ASN menjadi kebutuhan strategis untuk memastikan tersedianya talenta publik yang kompeten, berintegritas, dan profesional dalam mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional maupun daerah.

Grand Design Pembangunan ASN 2020–2024 dan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN telah menggariskan arah reformasi manajemen SDM berbasis merit, kinerja, dan kompetensi. Namun, realitas di lapangan masih menunjukkan adanya kesenjangan signifikan dalam pengelolaan kompetensi ASN, khususnya di daerah. Kajian *Human Capital Development Plan* (HCDP) Kabupaten Kotawaringin Barat tahun 2023 mengungkapkan bahwa hampir setengah dari ASN (48,7%) masih berpendidikan menengah (SMA/SMK), sementara jabatan fungsional dan struktural idealnya memerlukan minimal kualifikasi sarjana. Selain itu, gap kompetensi pada aspek teknis (20%), manajerial (30%), sosial-kultural (20%), dan

---

<sup>1</sup> Tim terdiri dari Kepala Bidang Penelitian Pengembangan, Drs. Sudiharto; Perencana Ahli Madya, Dian Novita, S.Hut, M.Sc.; Analis Kebijakan Muda, Elok Retno Oetami, S.Si. MM.

pemerintahan (20%) turut memperkuat urgensi perumusan kebijakan pengembangan SDM yang komprehensif dan berbasis bukti.

Permasalahan lain yang turut memperburuk kondisi pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Kotawaringin Barat antara lain adalah belum meratanya pemenuhan standar pelatihan minimal 20 jam pelajaran (JP) per tahun, keterbatasan skema pelatihan nonklasikal seperti coaching dan mentoring, anggaran tugas belajar yang minim, serta absennya sistem monitoring kompetensi ASN yang terintegrasi dan berbasis data. Tanpa intervensi sistemik dan inovatif, kondisi ini berpotensi menghambat pencapaian visi daerah menuju birokrasi modern dan pelayanan publik berkualitas tinggi.

Dengan demikian, diperlukan strategi penguatan dan inovasi pengembangan kompetensi SDM ASN yang mampu menjawab tantangan internal birokrasi dan ekspektasi eksternal masyarakat. Kajian ini hadir sebagai dasar penyusunan kebijakan dan program lintas sektor dalam rangka menciptakan ASN yang tidak hanya memenuhi standar formal, tetapi juga mampu bertransformasi menjadi *Smart ASN 2024* yang adaptif dan berdaya saing tinggi.

---

## Deskripsi dan Analisis Masalah

### – Kesenjangan Tingkat Pendidikan ASN

Hasil pemetaan profil ASN menunjukkan masih dominannya ASN dengan jenjang pendidikan menengah ke bawah di beberapa jabatan, sedangkan jabatan fungsional tertentu menuntut kualifikasi S1 hingga S2.

Tingkat Pendidikan	Jumlah ASN	Persentase
SMA/SMK	1.385 orang	48,7%
D-3	312 orang	11%
S-1	972 orang	34,2%
S-2/S-3	178 orang	6,1%
<b>Total</b>	<b>2.847 orang</b>	<b>100%</b>

*Sumber: Data Profil ASN Kabupaten Kotawaringin Barat (HC DP, 2023)*

Secara struktural, Competency-Based Human Resource Management, CBHRM mengharuskan adanya *job-person fit*, yakni kesesuaian antara spesifikasi jabatan dengan profil individu yang mengisi posisi tersebut. Akan tetapi, data menunjukkan bahwa:

- 48,7% ASN hanya berpendidikan SMA/SMK,
- Sedangkan jabatan fungsional maupun struktural menuntut minimal S-1 hingga S-2.

Implikasi dari mismatch ini adalah rendahnya kapabilitas ASN dalam menjalankan tugas analitis, pengambilan keputusan berbasis data, serta pemanfaatan teknologi

digital. Tanpa intervensi pendidikan formal lanjutan, akan terus terjadi *underqualification*, yang berdampak langsung pada stagnasi kualitas layanan publik.

### – Kesenjangan Kompetensi

Analisis kesenjangan kompetensi menggambarkan gap yang perlu ditutup melalui pendidikan lanjut, pelatihan teknis, manajerial, sosial-kultural, dan penguasaan digital.

Jenis Kompetensi	Kompetensi Tersedia	Kompetensi Ideal	Gap
Kompetensi Teknis	65%	85%	20%
Kompetensi Manajerial	50%	80%	30%
Kompetensi Sosial-Kultural	55%	75%	20%
Kompetensi Pemerintahan	60%	80%	20%

**Sumber:** Analisis Gap Kompetensi ASN Kabupaten Kotawaringin Barat (HCDP, 2023)

Dalam teori kompetensi Spencer & Spencer (1993), kinerja unggul dicapai jika individu memiliki *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. Namun, data menunjukkan adanya gap sebagai berikut:

- Kompetensi manajerial: gap 30% (ideal 80%, tersedia 50%)
- Kompetensi teknis: gap 20%
- Kompetensi sosial-kultural dan pemerintahan: gap 20%

Gap ini mencerminkan minimnya akses ASN pada pengembangan *soft skill* (kepemimpinan, komunikasi lintas budaya, pelayanan publik) dan *hard skill* (perencanaan, penganggaran, manajemen kinerja). Tanpa penguatan kompetensi ini, ASN sulit menjalankan peran strategis sebagai enabler dalam pencapaian tujuan pembangunan.

### Tantangan Lain

- Pemenuhan standar minimal 20 JP/tahun ASN masih belum merata di semua OPD.
- Skema pengembangan masih didominasi pelatihan klasikal, metode nonklasikal (coaching, mentoring) belum optimal.
- Anggaran terbatas menghambat penugasan belajar jenjang S-2/S-3.
- Belum optimalnya sistem monitoring *database* kompetensi terintegrasi.

---

## Rekomendasi Pengembangan Inovasi

Berikut adalah uraian lebih rinci untuk setiap rekomendasi agar dapat dijadikan acuan teknis program lintas perangkat daerah:

1. **Pemetaan Ulang Jabatan Prioritas Berbasis Kompetensi** berbasis kebutuhan kompetensi minimal dan tingkat pendidikan.

#### Inovasi:

- Menyusun *Talent Mapping* ASN dengan *competency profiling* (peta jabatan, kualifikasi minimal, standar kompetensi teknis dan manajerial).
- Penggunaan *digital talent dashboard* untuk menyimpan dan memutakhirkan data kompetensi ASN secara real-time.

- Integrasi hasil *mapping* ke *e-office* atau aplikasi manajemen SDM daerah.

**Langkah Pengembangan:**

- Penetapan jabatan prioritas untuk diisi ASN berpendidikan minimal S-1/S-2.
  - Penyesuaian formasi rekrutmen CPNS sesuai peta jabatan baru.
  - Penguatan peran BKPSDM dan Bappedalitbang sebagai koordinator validasi data kompetensi.
- 

**2. Optimalisasi Beasiswa dan Tugas Belajar** bagi ASN untuk mengejar jenjang pendidikan minimal S-1/S-2 sesuai kebutuhan jabatan.

**Inovasi:**

- Skema *beasiswa tugas belajar terikat* kerja kembali ke daerah (*contract bond*).
- Pembentukan *pooling dana* beasiswa lintas perangkat daerah melalui sinergi CSR, APBD, dan program beasiswa pemerintah pusat.
- Perluasan kerja sama dengan perguruan tinggi mitra di dalam dan luar provinsi.

**Langkah Pengembangan:**

- Membuat *guideline* teknis pemberian tugas belajar dengan indikator prioritas jabatan kritis.
  - Pelaporan kinerja penerima beasiswa secara periodik.
  - Penyusunan *reward* dan *penalty* untuk memastikan penerima beasiswa mengabdikan kembali sesuai ketentuan.
- 

**3. Program Pelatihan Teknis & Manajerial Intensif** dengan kombinasi pelatihan klasikal (diklat, kursus) dan nonklasikal (*coaching*, *e-learning*, *benchmarking*).

**Inovasi:**

- Menyiapkan *Modul Pelatihan Blended Learning* (*offline & online*).
- Program *Coaching Clinic* lintas perangkat daerah, mentoring pimpinan senior ke ASN muda.
- Kolaborasi pelatihan daring dengan BPSDM Provinsi dan LAN RI.

**Langkah Pengembangan:**

- Pengadaan paket pelatihan rutin minimal 20 JP/tahun per ASN.
  - Insentif ASN dengan nilai SKP tinggi melalui akses pelatihan lanjutan.
  - Pengukuran *post training evaluation* untuk memastikan dampak nyata pelatihan.
- 

**4. Penguatan Sistem Manajemen Talenta** melalui penilaian potensi-kinerja berbasis kuadran untuk mendukung rencana suksesi dan rotasi jabatan.

**Inovasi yang diusulkan:**

- Aplikasi *Talent Pool* untuk mendata ASN dengan potensi tinggi (*high potential employee*).
- Penetapan *fast track career development* bagi ASN unggul di tiap OPD.
- Pembuatan *Talent Review Forum* tahunan lintas OPD.

**Langkah Pengembangan:**

- Penilaian potensi dengan matriks potensi-kinerja.
  - Penetapan standar jabatan suksesi untuk *middle management*.
  - Pelibatan atasan langsung dalam penilaian objektif potensi bawahan.
- 

**5. Optimalisasi Skema Pembiayaan Kolaboratif APBD, dana provinsi, dana pusat, kerjasama CSR, dan mitra perguruan tinggi.**

**Inovasi:**

- Kerja sama pembiayaan beasiswa dengan sektor swasta melalui program CSR yang tertuang di perjanjian kerja sama.
- *Matching fund* antara APBD, APBN, dan mitra perguruan tinggi.
- Dana insentif untuk OPD yang mencapai target pengembangan ASN.

**Langkah Pengembangan:**

- Pembuatan *MoU* lintas pihak (perguruan tinggi, dunia usaha).
  - Sinkronisasi anggaran Bappedalitbang, BKPSDM, dan OPD teknis.
  - Pelaporan dana pendidikan ASN melalui SIPD atau e-budgeting daerah.
- 

**6. Digitalisasi Sistem Monitoring Kompetensi ASN melalui *dashboard* real-time terhubung dengan SKP elektronik.**

**Inovasi:**

- Pengembangan *e-Competency Profile* ASN berbasis *cloud*.
- Integrasi data dengan e-SKP, e-Kinerja, dan SIAK ASN daerah.
- Dashboard indikator JP ASN, status pelatihan, dan rekomendasi tindak lanjut.

**Langkah Pengembangan:**

- Penugasan admin kompetensi di BKPSDM.
  - Pelatihan pengelolaan database SDM untuk OPD.
  - Uji coba *pilot project* pada 3 OPD utama sebagai percontohan.
- 

**7. Penugasan PIC Pengembangan SDM di OPD di setiap OPD untuk memacu budaya belajar dan evaluasi berkala capaian JP ASN.**

**Inovasi:**

- Setiap OPD menunjuk *Learning Champion* ASN untuk memonitor kebutuhan pelatihan dan JP ASN.
- Pembentukan *Learning Community* antar OPD.
- Sharing session bulanan antar PIC untuk replikasi praktik baik.

**Langkah Pengembangan:**

- Penguatan regulasi internal melalui SK Bupati tentang Tim PIC SDM OPD.
- Pencatatan laporan PIC per triwulan.
- Penilaian kinerja PIC masuk dalam SKP pejabat terkait.