



## STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DAN ARAH KEBIJAKANNYA (SEBUAH *LITERATURE REVIEW*)

Danarsiwi Tri Lastiwi<sup>1\*</sup>

Fajar Suryono<sup>2</sup>

Badi' Zulfa Nihayati<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Badan Riset dan Inovasi Nasional

<sup>3</sup>Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kalimantan Timur

### ABSTRAK

*Pola pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan keberlangsungan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga dapat memberi kontribusi optimal bagi organisasi. Namun, pada umumnya permasalahan muncul ketika upaya pengembangan kompetensi telah dilakukan, justru terjadi kebuntuan pada saat menentukan arah kebijakan selanjutnya. Perlu dilakukan strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) hingga pada arah pengembangan pola karier yang sesuai dengan kompetensi. Dalam artikel ini penulis melakukan review literatur terhadap strategi pengembangan kompetensi ASN melalui jurnal Indonesia yang terindeks Google Scholar dalam 5 tahun terakhir. Strategi yang dimaksud adalah yang dilakukan dengan metode pendekatan fungsi manajemen POAC, dimulai dari tahapan perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), aktualisasi (actuating) dan pengawasan (controlling). Metode analisis content digunakan dalam studi ini. Ditemukan 156 tulisan tentang ASN dan POAC yang terindeks Google Scholar dari tahun 2018 – 2022. Setelah dilakukan penyaringan berdasar jenis naskah, kesesuaian topik dan tujuan penelitian, maka diperoleh 14 artikel tentang ASN dan POAC yang dapat memberikan arah pola pengembangan pegawai berdasar kajian ilmiah yang telah dilakukan.*

**Kata Kunci:** Pengembangan, Strategi, Kompetensi, Content Analysis, Arah Kebijakan

\*Korespondensi:  
Danarsiwi Tri Lastiwi  
E-mail:  
danar.goen@gmail.com

### Pendahuluan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan 2002: 69). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai. Strategi yang harus dilakukan ke depan untuk mencapai kemajuan bangsa adalah dengan mengelola SDM yang kompeten.

Melalui program Reformasi Birokrasi yang digulirkan oleh pemerintah salah satunya dengan dikeluarkannya Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), dan program percepatan Reformasi Birokrasi pada program Profesionalisasi Pegawai Negeri Sipil atau dalam istilah saat ini Aparatur Sipil Negara (ASN). Salah satu bentuk manajemen Aparatur Sipil Negara adalah melalui transformasi sistem kebijakan yang mengatur ASN, yaitu dari yang semula *closed career system* di tahun 2013, menjadi *open career system* di tahun 2018, dan *open system* di tahun 2025. *Closed career system* sangat berorientasi kepada senioritas dan kepangkatan, sedangkan *open career system* mengedepankan kompetisi dan kompetensi ASN dalam promosi dan pengisian jabatan. Kondisi ini menempatkan pegawai ASN sebagai sebuah profesi yang harus memiliki nilai dasar; kode etik dan kode perilaku; komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik; kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas; kualifikasi akademik; jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas; dan profesionalitas jabatan.

Sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang ASN, bahwa tujuan utama UU ASN adalah untuk meningkatkan independensi dan netralitas, meningkatkan kompetensi, meningkatkan kinerja, meningkatkan integritas, meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kualitas pelayanan publik dan meningkatkan pengawasan dan akuntabilitas. Atas dasar tujuan tersebut, maka satu tujuan yang menjadi garis besar dalam konteks ini adalah pada peningkatan kompetensi ASN, dimana sebagai ASN dituntut harus bisa berkompetisi dan berkompetensi dalam sumbangsih dan kontribusi yang berorientasi pada pelayanan publik. Sejalan dengan hal tersebut, program percepatan Reformasi Birokrasi yang diusung pemerintah mau tidak mau menjadikan ASN untuk selalu berupaya mengembangkan diri dan bagi instansi Pembina Kepegawaian perlu adanya strategi dalam pengembangan kompetensi ASN.

### **Landasan Teori**

Prinsip POAC yang dicetuskan oleh Terry (2003), yakni *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengelolaan/pengorganisasian), *Actuating* (pelaksanaan/ pengaktualisasian), dan *Controlling* (pengawasan) banyak digunakan oleh organisasi dewasa ini untuk memajukan dan mengelola organisasi. POAC meliputi:

#### ***Planning (Perencanaan)***

*Planning* meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. *Planning* telah dipertimbangkan sebagai fungsi utama manajemen dan meliputi segala sesuatu yang manajer kerjakan. Di dalam *planning*, manajer memperhatikan masa depan organisasi, "Ini adalah apa yang ingin kita capai dan bagaimana kita akan melakukannya". Membuat keputusan biasanya menjadi bagian dari perencanaan karena setiap pilihan dibuat berdasarkan proses penyelesaian setiap rencana. *Planning* penting karena banyak berperan dalam menggerakkan fungsi manajemen yang lain. Contoh: setiap manajer harus membuat rencana pekerjaan yang efektif di dalam organisasi.

Dalam perencanaan, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan. Yaitu harus SMART:

- a) *Specific* artinya perencanaan harus jelas maksud maupun ruang lingkupnya. Tidak terlalu melebar dan terlalu idealis;
- b) *Measurable* artinya program kerja atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya;
- c) *Achievable* artinya dapat dicapai. Jadi bukan anggan-angan;
- d) *Realistic* artinya sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada, namun tetap ada tantangan yang harus ditaklukkan;

- e) *Time* artinya ada batas waktu yang jelas. Mingguan, bulanan, triwulanan, semesteran atau tahunan. Sehingga mudah dinilai dan dievaluasi.

### ***Organizing (Pengelolaan/ Pengorganisasian)***

*Organizing* adalah proses dalam memastikan kebutuhan SDM dan fisik setiap sumber daya tersedia untuk menjalankan rencana dan mencapai tujuan yang berhubungan dengan organisasi. *Organizing* juga meliputi penugasan setiap aktifitas, membagi pekerjaan ke dalam setiap tugas yang spesifik, dan menentukan siapa yang memiliki hak untuk mengerjakan beberapa tugas. Aspek utama lain dari *organizing* adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa sub-divisi lainnya. Misalnya kepegawaian, dengan memastikan SDM yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Mempekerjakan orang untuk pekerjaan merupakan aktifitas kepegawaian yang khas. Bahkan kepegawaian seringkali merupakan aktifitas utama yang terkadang diklasifikasikan sebagai fungsi yang terpisah dari *organizing*.

Agar tujuan tercapai maka dibutuhkan pengorganisasian. Dalam organisasi biasanya diwujudkan dalam bentuk bagan organisasi. Yang kemudian dipecah menjadi berbagai jabatan. Pada setiap jabatan biasanya memiliki tugas, tanggung jawab, wewenang dan uraian jabatan (*Job Description*). Semakin tinggi suatu jabatan biasanya semakin tinggi tugas, tanggung jawab dan wewenangnya. Biasanya juga semakin besar penghasilannya. Dengan pembagian tugas tersebut maka pekerjaan menjadi ringan. Berat sama dipikul, ringan sama dijinjing. Disinilah salah satu prinsip dari manajemen. Yaitu membagi-bagi tugas sesuai dengan keahliannya masing-masing.

### ***Actuating (Pengaktualisasian)***

Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama. Semua SDM yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Kecuali memang ada hal-hal khusus sehingga perlu dilakukan penyesuaian. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

### ***Controlling (Pengawasan)***

Agar pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja maka dibutuhkan pengawasan. Baik dalam bentuk supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit. Kata-kata tersebut memang memiliki makna yang berbeda, tapi yang terpenting adalah bagaimana sejak dini dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan maupun pengorganisasian. Sehingga dengan hal tersebut dapat segera dilakukan koreksi, antisipasi dan penyesuaian-penyesuaian sesuai dengan situasi, kondisi dan perkembangan keadaan.

### ***Pengembangan Kompetensi ASN***

Menurut [S. Schuler dan Jackson \(1997: 323\)](#) pengembangan pegawai merupakan kegiatan dalam rangka mempersiapkan para pegawai untuk kemajuan di kemudian hari. Kegiatan pengembangan juga menjamin pegawai memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan. Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyaratkan sehingga selaras dengan tujuan organisasi agar dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan

Pengembangan SDM merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi sebab pegawai merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah

ditetapkan. [Notoatmodjo \(2009\)](#) mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. Pengembangan mewakili suatu inventasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru di masa yang akan datang ([Siagian 2008: 183](#)).

Dalam merencanakan pengembangan pegawai, perlu adanya koordinasi yang cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Hal ini penting mengingat setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Bagian kepegawaian harus dapat melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai agar organisasi memiliki ketersediaan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi organisasi. Dengan pengembangan yang terencana maka organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk suatu posisi, jabatan atau tugas tertentu. Oleh karena itu, bagian kepegawaian berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan pegawai. Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yang sejalan dengan amanat UU ASN, salah satunya yaitu setiap ASN wajib memiliki kompetensi, artinya harus mampu berkompetisi dan benar-benar memiliki kapasitas (kompetensi yang mumpuni) untuk mendukung kinerja organisasi. Salah satu bentuk pengembangan kompetensi adalah melalui pendidikan dan pelatihan, dimana dalam konteks ini adalah pendidikan gelar akademik dan maupun non-gelar, pendidikan skill dan sikap (pendidikan kepemimpinan) serta pendidikan dan pelatihan yang bersifat teknis (diklat teknis).

Undang-Undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan ([Pemerintah Pusat 2014](#)). Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan ASN, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang atau lebih sering dikenal dengan istilah Pendidikan dan Pelatihan Pra-Jabatan (Diklat Prajab).

Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir. Pengembangan karir ASN nantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

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

#### ***Arah Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN***

Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. Dalam Peraturan Pemerintah nomor 11 tahun 2017 ([Pemerintah Pusat 2017](#)), pengembangan karir, pengembangan kompetensi, dan sistem informasi manajemen karir yang tercantum pada bab V, bahwa ada 3 (tiga) tahapan yang dirumuskan, yang sejalan dengan teori George

R. Terry tentang *POAC* adalah:

- 1) Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, dalam konsep Terry masuk dalam kategori P atau *planning*;
  - Pengembangan kompetensi menjadi dasar pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan jabatan.
  - Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi terdiri atas:
    - a) Inventarisasi jenis kompetensi yang perlu ditingkatkan dari setiap ASN; dan
    - b) Rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi.
  - Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi dilakukan pada tingkat:
    - a) Instansi; dan
    - b) Nasional.
- 2) Pelaksanaan pengembangan kompetensi dalam konsep Terry masuk dalam kategori O dan A atau *organizing* dan *actuating* secara sekaligus;
  - Pelaksanaan pengembangan kompetensi harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
  - Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk:
    - a) Pendidikan; dan/atau
    - b) Pelatihan.
- 3) Evaluasi pengembangan kompetensi
  - Evaluasi pengembangan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural ASN dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier.

### Metodologi

*Analisis Content* dipilih sebagai metode dalam tulisan ini. [Ewbank dan Kwon \(2015\)](#) menggunakan eksplorasi analisis konten untuk menggambarkan lanskap literatur advokasi perpustakaan sekolah di Amerika Serikat. Sementara dalam studi ini akan dideskripsikan lanskap pengembangan ASN melalui *POAC* pada saat ini berdasarkan artikel penelitian. Tahapan analisis dalam penelitian ini mengadopsi dari para ahli tersebut ([Ewbank dan Kwon 2015](#)). Tahap pertama penelitian dilakukan dengan mencari literatur jurnal ilmiah yang berkaitan dengan ASN dan *POAC*. Pencarian dilakukan di Google Scholar dengan menggunakan istilah *POAC* dan ASN. Ditemukan 156 tulisan melalui pencarian tersebut dalam 15 *pages* Google Scholar. Setelah dilakukan penelusuran terhadap tulisan-tulisan tersebut, sebagian besar merupakan skripsi, tesis ataupun disertasi yang tersimpan dalam repositori institusi masing-masing. Dalam tulisan ini penulis membatasi hanya pada artikel jurnal yang dipublikasikan dalam jurnal ilmiah. Berdasar pertimbangan di atas maka didapatkan 14 tulisan yang memenuhi syarat untuk dianalisis.

### Pembahasan

Deskripsi mengenai keempat belas artikel jurnal tersebut adalah sebagai berikut:

No.	Judul, Tahun	Penulis	Topik	Tujuan Penelitian
1.	Pengembangan sistem manajemen talenta berbasis kompetensi pada perusahaan pengembang properti Surabaya	(Mahathanaya 2022)	Sistem manajemen talenta berbasis kompetensi	Mengembangkan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dan mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan kompetensi
2.	Peningkatan Kreativitas Kinerja Pegawai Melalui <i>Administration Science</i>	Khalik dan Kamar-iani (2022)	Kreativitas kinerja pegawai.	Sejauh mana ilmu administrasi dapat meningkatkan kreativitas kinerja pegawai serta melihat faktor pendukung dan penghambat kreativitas kinerja pegawai.
3.	Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) pada Kantor Inspektorat Kabupaten Buton Utara Menuju Good Governance	Farmanta (2022)	Pengawasan intern atas penyelenggaraan tugas dan fungsi, akuntabilitas kinerja dan keuangan.	Mengetahui implementasi SPIP secara internal pada Inspektorat Kabupaten Buton Utara dalam mewujudkan good governance dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya capaian tingkat maturitas SPIP.
4.	Efektivitas Pengembangan SDM Aparatur Melalui Diklat Management of Training (MOT) BPSDM Provinsi Jambi	Sulton (2020)	Pengembangan SDM	Mengetahui efektivitas pengembangan SDM Aparatur melalui diklat Management of Training (MoT)
5.	Analisis Pengelolaan dan Pemanfaatan Barang Milik Daerah pada Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Labuhanbatu	Devita dan Aslami (2022)	Pengelolaan aset	Mengetahui pengelolaan aset tetap di Pemerintah Daerah, serta kelengkapan data dan permasalahan yang muncul dalam pengelolaan aset
6.	<i>Basic Training Management in Improving the Quality of Candidates for Civil Servants (Cpns) At the Ministry of Health.</i>	Bastaman dkk. (2022)	Evaluasi diklat CASN	Mengkaji dan menganalisis Manajemen Diklat Dasar dalam peningkatan mutu CASN di lingkungan Kementerian Kesehatan, khususnya untuk memperoleh gambaran umum tentang perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi, faktor penghambat dan upaya mengatasi kendala dalam pelatihan.
7.	Effects of Income and Fund Management of State Civil Apparatus on Bank Credit Granting (Case Study of the Academic Community of IAIN Manado)	Mala (2019)	Pengelolaan keuangan keluarga ASN	Menguji dan menganalisis pengaruh pendapatan dan pengelolaan dana keluarga ASN terhadap pemberian kredit

No.	Judul, Tahun	Penulis	Topik	Tujuan Penelitian
8.	Analisis Mekanisme Koordinasi dalam Pelaksanaan Pekerjaan pada Kantor pemerintah kecamatan In-dralaya Utara kabupaten Ogan Ilir	Nomaini, Agustina, dan Malinda (2020)	Koordinasi pekerjaan	Menganalisis mekanisme koordinasi dalam Pelaksanaan Pekerjaan Pada Kantor Pemerintah Kecamatan
9.	Pengelolaan SDM Berbasis Penilaian dan Penghargaan pada Program Kelurahan Lengkap	Hamdani, Wiyono, dan Pujiriyani (2022)	Manajemen SDM	Menganalisis praktik pengelolaan SDM berbasis penilaian dan penghargaan serta pengaruhnya dalam mendukung capaian Program Kelurahan Lengkap di Kantor Pertanahan Kota Kediri.
10.	Analisis Pengelolaan Barang Milik Daerah dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah	Purnomo, Supriyanto, dan Setiawan (2021)	Manajemen Barang Milik Daerah	Menganalisis bagaimana pengelolaan barang milik daerah sehingga dapat meningkatkan PAD, aspek apa yang menjadi kendala dan upaya apa yang dapat dilakukan.
11.	Pengaruh Koordinasi dan Komunikasi terhadap Efektivitas Organisasi di Provinsi Jambi	Enadarlita dan Asvio (2019)	Manajemen organisasi	Menganalisis besarnya pengaruh koordinasi terhadap peningkatan efektivitas organisasi Provinsi Jambi; komunikasi terhadap peningkatan efektivitas organisasi dan koordinasi dan komunikasi terhadap peningkatan efektivitas organisasi di Provinsi Jambi.
12.	Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe (Studi Tentang Pengangkatan Pejabat Struktural Eselon IV)	Aling, Liando, dan Londa (2017)	Evaluasi pengangkatan jabatan	Mengevaluasi pengangkatan pejabat eselon IV
13.	Pengelolaan Dana Desa Dalam Menghadapi Dampak Covid-19 di Desa Motoling Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan	Rindorindo, Mantiti, dan Pati (2021)	Evaluasi dana desa	Menganalisis Pengelolaan Dana Desa Dalam Menghadapi Dampak Covid-19 dengan berdasarkan teori POAC
14.	Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Pengadilan di Masa Wabah Covid-19	Aghsya dkk. (2021)	Sistem pengendalian manajemen	Mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja organisasi di Pengadilan Negeri Tanjung Karang kelas 1A selama covid-19

Dari data artikel tersebut diketahui bahwa pola POAC adalah strategi yang tepat dalam mengevaluasi kinerja organisasi terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai. Sebagian besar artikel (9 artikel) *concern* terhadap pengembangan pegawai. Topik yang dipilih berhubungan dengan pengembangan SDM baik dari sisi awal ( pengembangan Calon

ASN) hingga evaluasi pegawai dan jabatan. Sebagian lain artikel menunjukkan evaluasi terhadap sarana penunjang kinerja pegawai (5 artikel). SDM merupakan komponen utama dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Kedudukan dan peranan ASN sangat penting sebagai pelaksana dari usaha kegiatan pemerintah. Oleh karenanya tidak mengherankan banyak penulis yang *concern* dengan topik pengembangan SDM ini. Ada satu artikel yang mengambil lokus di perusahaan swasta dengan pembahasan tentang manajemen talenta. Istilah manajemen talenta ini mulai populer di akhir 2004 (Lewis dan Heckman 2006). Manajemen talenta dalam *review* Lewis dan Heckman dinyatakan sebagai proses menyeluruh mulai dari proses rekrutmen, penempatan sampai dengan perencanaan untuk mengembangkan kualitas SDM agar menjadi lebih baik. Oleh karena itu dapat disimpulkan baik dalam organisasi privat maupun publik, SDM menjadi komponen strategis untuk peningkatan kinerja organisasi. Di organisasi pemerintahan, SDM dalam hal ini ASN, harus terus dikembangkan kompetensi intinya. Pimpinan instansi harus dapat memetakan keberagaman kompetensi pegawai, kemudian mengembangkan kompetensi tersebut untuk menunjang pelaksanaan tugas pelayanan kepada masyarakat.

### Kesimpulan

Pengembangan kompetensi ASN telah menjadi topik yang sangat menarik dalam banyak literatur yang dipublikasikan di jurnal Indonesia. Dalam 5 tahun terakhir telah banyak penulis yang menuangkan gagasan pengembangan kompetensi pegawai mulai proses rekrutmen hingga evaluasinya. Kajian-kajian yang ada seharusnya dapat menjadi *evidence* untuk pengambilan keputusan pengelolaan ASN dan arah kebijakannya. Studi selanjutnya dapat diarahkan kepada pengorganisasian strategi yang dilakukan oleh instansi pemerintah, baik di pusat maupun daerah, melalui kajian yang telah terbukti meningkatkan kompetensi dan kinerja ASN.

### Daftar Pustaka

- Aghsya, Annisa Mulia, Ratna Septiyanti, Yenni Agustina, and Usep Syaipudin. 2021. "Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Pengadilan Di Masa Wabah Covid-19." *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan (JAK)* 26 (2): 137–46.
- Aling, Agustien Ahungsehiwu, Daud M. Liando, and Very Londa. 2017. "Manajemen Kepegawaian Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Kepulauan Sangihe (Studi Tentang Pengangkatan Pejabat Struktural ...." *JURNAL ADMINISTRASI ...* 3 (45).
- Bastaman, Rudi, Sutaryat Trisnamansyah, Iim Wasliman, and R Supyan Sauri. 2022. "Basic Training Management in Improving the Quality of Candidates for Civil Servants (Cpns) At the Ministry of Health." *International Journal of Science, Technology & Management*. <https://www.bing.com/ck/a?!&p=41167891d35a6f58JmltdHM9MTY3MDI4NDgwMCZpZ3VpZD0yOTUwMDg5Yy05NzAxLTYwYTgtMjliMC0xYWZkOTY1NzYxYzAmaW5zaWQ9NTE1NQ&ptn=3&hsh=3&fclid=2950089c-9701-60a8-29b0-1afd965761c0&psq=Basic+Training+Management+in+Improving+the+Quality+of+>
- Devita, Mela, and Nuri Aslami. 2022. "Analisis Pengelolaan Dan Pemanfaatan Barang Milik Daerah Pada Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Labuhanbatu." *Journal of Social Research* 1 (11).
- Enadarlita, Enadarlita, and Nova Asvio. 2019. "Pengaruh Koordinasi Dan Komunikasi Terhadap Efektivitas Organisasi Di Provinsi Jambi." *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)* 4 (1). <https://doi.org/10.31851/jmksp.v4i1.2473>.



- Ewbank, Ann Dutton, and Ja Youn Kwon. 2015. "School Library Advocacy Literature in the United States: An Exploratory Content Analysis." *Library and Information Science Research* 37 (3): 236–243. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2015.04.005>.
- Farmanta, Yuswan. 2022. "Penerapan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Buton Utara Menuju Good Governance." *JIAPI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Pemerintahan Indonesia* 3 (1): 50–61.
- Hamdani, Rizki Febrian, Slamet Wiyono, and Dwi Wulan Pujiriyani. 2022. "Pengelolaan SDM Berbasis Penilaian Dan Penghargaan Pada Program Kelurahan Lengkap." *Jurnal Kebijakan Pemerintahan* 5 (1): 8–19.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Khalik, Abdul, and Baiq Dewi Kamariani. 2022. "Peningkatan Kreativitas Kinerja Pegawai Melalui Administration Science." *Jurnal Mentari Publika* 2 (2): 177–89.
- Lewis, Robert E., and Robert J. Heckman. 2006. "Talent Management: A Critical Review." *Human Resource Management Review* 16 (2): 139–54. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>.
- Mahathanaya, Sayu Prabandari. 2022. "Pengembangan Sistem Manajemen Talenta Berbasis Kompetensi Pada Perusahaan Pengembang Properti Surabaya." *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis* 10 (1).
- Mala, Syarifuddin. 2019. "Effects of Income and Fund Management of State Civil Apparatus on Bank Credit Granting (Case Study of the Academic Community of IAIN Manado)." *Tasharruf: Journal Economics and Business of Islam* 3 (2). <https://doi.org/10.30984/tjebi.v3i2.790>.
- Nomaini, Faisal, Sylvie Agustina, and Febrimarani Malinda. 2020. "Analisis Mekanisme Koordinasi Dalam Pelaksanaan Pekerjaan Pada Kantor Pemerintah Kecamatan Indralaya Utara Kabupaten Ogan Ilir." *Jurnal Pemerintahan Dan Politik* 5 (1).
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Pemerintah Pusat. 2014. "Undang-Undang (UU) No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara." 2014. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38580/uu-no-5-tahun-2014>.
- . 2017. "Peraturan Pemerintah (PP) No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil." 2017. <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/5831/pp-no-11-tahun-2017>.
- Purnomo, Agus, Supriyanto Supriyanto, and Haris Setiawan. 2021. "Analisis Pengelolaan Barang Milik Daerah Dalam Meningkatkan Pendapatan Asli Daerah." *E-JKPP* 7 (1).
- Rindorindo, Patriot Valentino, Michael S Mantiti, and Agustinus B Pati. 2021. "Pengelolaan Dana Desa Dalam Menghadapi Dampak Covid-19 Di Desa Motoling Kecamatan Motoling Kabupaten Minahasa Selatan." *Jurnal Governance* 1 (1).
- S. Schuler, Randall, and Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke XXI*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Siagian, S. P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sultoni, Sultoni. 2020. "Efektivitas Pengembangan SDM Aparatur Melalui Diklat Management of Training (MOT) BPSDM Provinsi Jambi." *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 1 (3): 201–15.
- Terry, George R. 2003. *Prinsip-Prinsip Manajemen (Edisi Bahasa Indonesia)*. Bandung: PT. Bumi Aksara.