

LAN *Commentaries* adalah *Platform* di mana para analis kebijakan, widyaiswara, peneliti, akademisi, fungsional tertentu, dan ASN lainnya dapat mempresentasikan analisis mereka tentang berbagai isu strategis yang menarik, mulai dari ekonomi, politik/pemerintahan dalam negeri, administrasi negara, manajemen ASN hingga urusan regional. analisis yang disajikan dalam LAN *Commentaries* mewakili pandangan penulis dan bukan lembaga yang berafiliasi dengan mereka, ataupun Puslatbang PKASN LAN RI.

LAN Commentaries LPC-003-ID

28 Maret 2022

Manajemen Pengembangan Kompetensi *Agile* berbasis Unit Kerja (Penerapan Sistem Pembelajaran Terintegrasi berbasis Unit Kerja)

Muhammad Ichwan Santosa

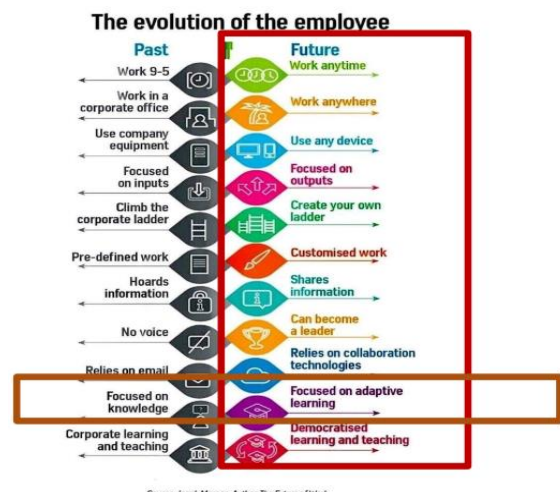
Analisis Kebijakan Ahli Pertama, PIMBANGKOM ASN, LAN RI

muhammadichwan22@gmail.com

Urgensi Transformasi Manajemen Bangkom

Penyelenggaraan bangkom ASN saat ini dihadapkan pada berbagai situasi yang menunjukkan kebutuhan untuk bertransformasi:

Pertama, ASN saat ini dihadapkan dengan tantangan lingkungan strategis yang dinamis (VUCA), kompetensi ASN hari ini belum tentu *fit* untuk tugas esok hari. *Kedua*, kapasitas ASN dituntut untuk berkembang mengikuti dinamika lingkungan strategis, bahkan *faster*. *Ketiga*, kebutuhan pembelajaran (bangkom) setiap orang berbeda, dan berbeda pula gaya pembelajarannya. *Keempat*, keterbatasan waktu belajar jika harus senantiasa dilakukan dengan cara meninggalkan



Source: Jacob Morgan, Author: The Future of Work

Sumber: dikutip dari Bahan Presentasi Deputy SDM Aparatur KemenPAN-RB, 2021

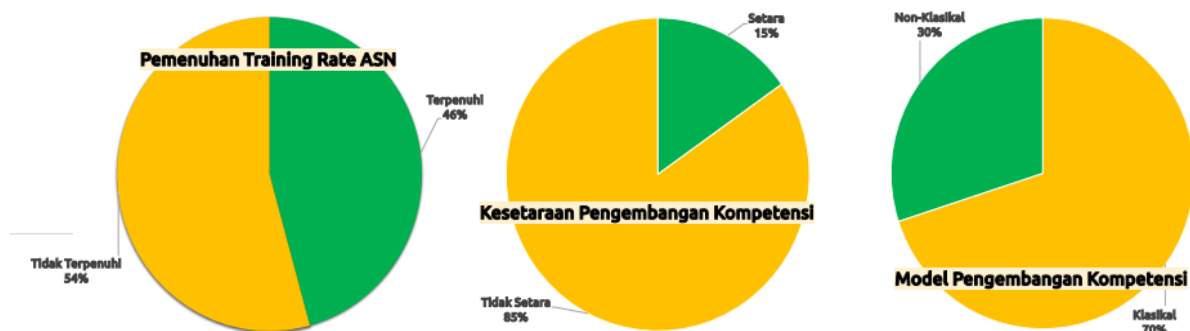
pekerjaan. *Kelima*, keterbatasan *learning provider (LP)* dalam memenuhi kebutuhan pembelajaran ASN (tidak bisa mengandalkan LP semata untuk mengakselerasi kapasitas ASN).

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah: area mana yang membutuhkan transformasi atau apa yang harus ditransformasi?

Potret Manajemen Bangkom *Existing*

ASN sebenarnya sudah memiliki landasan kebijakan transformatif dalam mengelola bangkomnya, yaitu penerapan sistem pembelajaran terintegrasi (CorpU). Pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi/*corporate university*) (Pasal 203 Ayat (4a) PP No. 17/2020 jo PP No. 11/2017 tentang Manajemen PNS). Namun demikian, jika berkaca pada praktik bangkom *existing*, maka potret manajemen bangkom dapat digambarkan kurang lebih sebagai berikut:

1. Manajemen bangkom masih cenderung bertumpu pada peran lembaga pelatihan dalam peningkatan kompetensi ASN;
2. Masih mekanistik, proses perencanaan bangkom dilakukan di awal tahun, dilaksanakan secara terprogram sepanjang tahun, dan dievaluasi di akhir tahun, sehingga cenderung kurang kontekstual dengan kebutuhan riil maupun *learning style* ASN;
3. Masih bernuansa formalisme pemenuhan JP 20, belum terlalu *concern* pada hasil bangkom (dampak terhadap peningkatan kinerja ASN);
4. Masih cenderung mengandalkan pelatihan formal, baik melalui kelas *offline* maupun pembelajaran mandiri.



Sumber: Sestama LAN, dikutip dari Bahan Presentasi Deputi SDM Aparatur KemenPAN-RB, 2021

Akibatnya, *cost* pembelajaran relatif tinggi, akses terhadap pelatihan cenderung terbatas, dan kualitas pelatihan belum optimal dalam menjawab tuntutan kebutuhan pelaksanaan tugas atau kegiatan unit yang dihadapkan pada perubahan lingkungan yang cepat. Kalau pun sudah ada yang menerapkan CorpU (beberapa juga sedang berkembang ke arah sana), namun *cost*

perubahannya masih relatif tinggi. Hal ini bisa dipahami karena perubahannya meso, seketika, dan formal. Selain itu, kapasitas LP/institusi pemerintah berbeda-beda dalam penerapan CorpU. Oleh karena itu, masih dimungkinkan adanya transformasi yang bersifat “ganti baju” dari pendekatan bangkom sebelumnya/konvensional (masih berbasis *formal learning* dengan LP sebagai titik sentralnya).

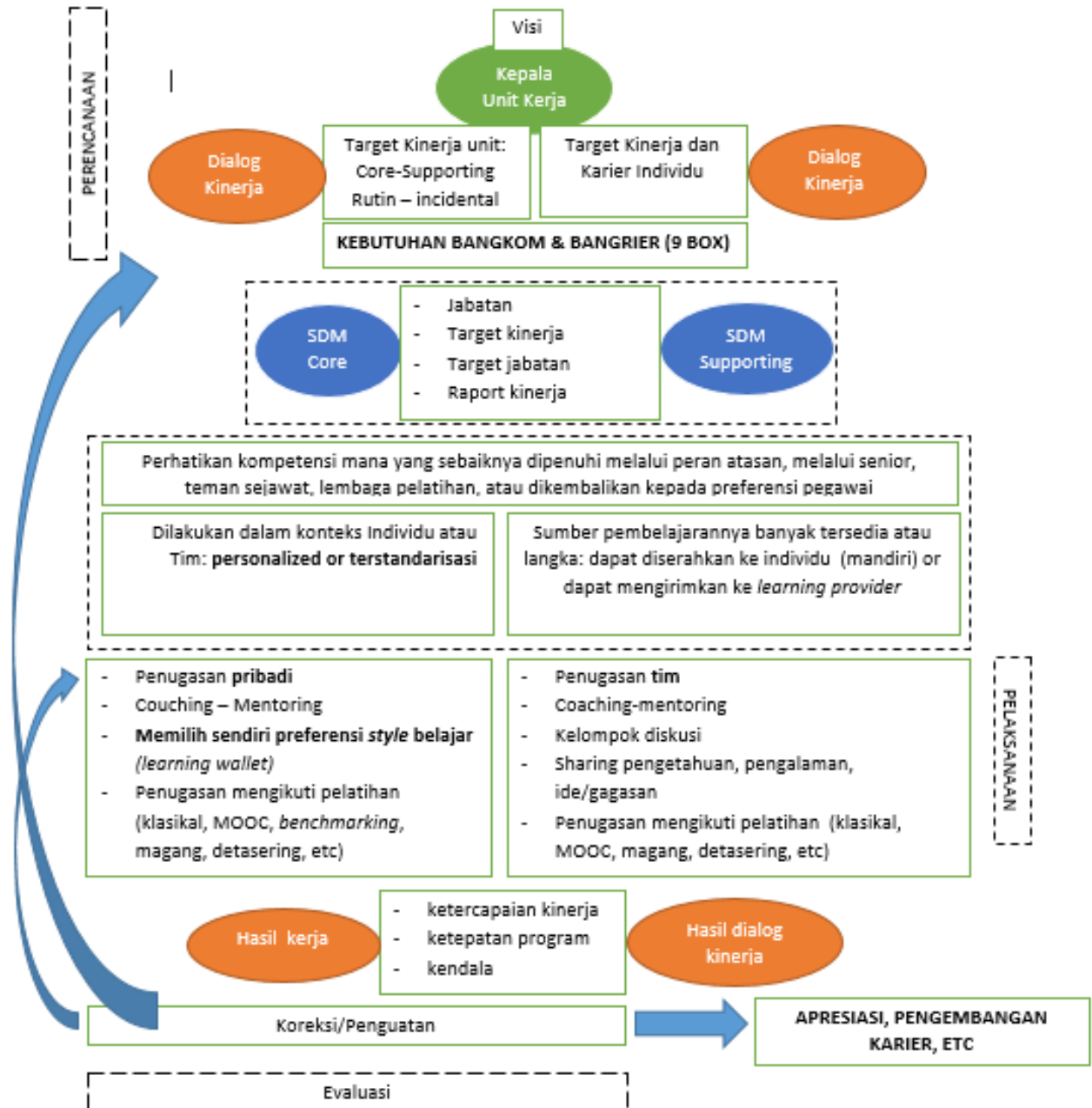
Manajemen Bangkom *Agile* Berbasis Unit Kerja

Manajemen Bangkom *Agile* adalah upaya menerapkan bangkom berbasis *experiential learning* dan *social learning* yang didukung oleh *formal learning* (transformasi pendekatan bangkom yang masih cenderung didominasi formal learning kepada *experiential learning*). Mengoptimalkan penggunaan sumber daya pembelajaran yang ada di sekeliling ASN secara *agile*, dengan menggunakan unit kerja sebagai basis penerapan (pendekatan mikro dalam penerapannya). Penerapannya paling tidak meliputi beberapa gagasan inti sebagai berikut:

1. Menetapkan manajemen bangkom dinamis berbasis unit kerja, dimana perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi diterapkan pada level unit kerja dan tidak harus berjalan mekanistik (mengalir saja/cair, tapi dengan target, intervensi, dan tindak lanjut yang jelas dan terukur);
2. Keterkaitan dengan penilaian kinerja konkrit dan rencana pengembangan karier pegawai/ASN (*Integrated Human Resources Management/Manajemen Talenta*);
3. Memperbesar ruang *experiential learning* dan *social learning* (70:20) dibanding formal learning (10), dengan mendorong pimpinan unit untuk: (a) menetapkan target pembelajaran bagi SDM unit berdasarkan visi strategis yang dimilikinya; (b) memilih intervensi pengembangan kapasitas yang dapat dilakukan, mengawal proses; dan (c) mendorong pengembangan karier dan *continuous improvement*, melalui *reward* (misal apresiasi, termasuk karier) dan pembinaan (mentoring situasi yang dipandang berjalan kurang sesuai). Semua proses dilakukan secara *agile*, tidak terpaku proses dan cara baku;
4. Optimalisasi peran pembinaan SDM pada level unit kerja, seperti melalui: *Coaching* dan *Mentoring* dari Kepala Unit, Pejabat Fungsional Senior, membangun “kantornya” sebagai kelas, “kegiatan” sebagai metode pembelajaran, dan rekan sebagai *partner* dan sumber pembelajaran;
5. Mendorong kolaborasi berkelanjutan antara unit kerja dengan LP dalam pengembangan kompetensi ASN;

6. Membuka ruang bagi ASN untuk memilih cara belajarnya sendiri (*learning wallet*) pada satu sisi dan mendorong diversifikasi sajian pilihan pembelajaran dari LP (komunikasi Kepala Unit dengan LP) pada sisi lain.

Adapun kerangka pikir dan prosesnya dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Model Manajemen Pengembangan Kompetensi Agile Berbasis Unit Kerja*

*proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi dalam model ini bukanlah proses mekanistik di awal dan akhir tahun, tapi proses dinamis yang mewarnai pelaksanaan tugas dan kegiatan sepanjang tahun

Intisari Manajemen Bangkom *Agile*

Manajemen Bangkom *Agile* adalah upaya mendorong penerapan CorpU (PP No. 17/2020) sebagai sebuah pendekatan pembelajaran terintegrasi (integrasi berbagai pendekatan bangkom maupun integrasi bangkom dengan manajemen talenta) bagi ASN melalui basis mikro (unit kerja). Mengoptimalkan penggunaan sumber daya pembelajaran yang ada di sekeliling ASN secara *agile*, dengan menggunakan unit kerja sebagai basis penerapan. Menerapkan *customized* dan *personalized* bangkom dengan melihat konteks dan kebutuhannya (pribadi atau tim, sumber pembelajarannya banyak tersedia atau langka, dsb). Mengaitkannya dengan raport kinerja dan rencana pengembangan karier ASN untuk dapat menjawab tantangan lingkungan strategis yang senantiasa berubah. Tentu dengan tanpa menafikan keberadaan *learning provider* yang memiliki peran sentral yang mungkin tidak bisa digantikan.

Puslatbang PKASN LAN, Jl. Kiara Payung km. 4,7
Bumi Perkemahan Jatinangor Sumedang, Jawa Barat
Tel: (62-22) 7790048, 7782041 Fax. (62-22)
7790055, 7790044 |bandung.lan.go.id

LAN Commentaries Editors
Budi Permana | Masrully