

Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia

Nooruwah Khadijah Sayidana¹, Rima Ranintya Yusuf²

Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2}

Khadijahsayidana14@gmail.com¹, rimaranintya90@gmail.com²,
rima.ranintya@stialan.ac.ad

Abstract

This study aims to identify the factors contributing to the gap between employees' competencies and the competency standards required by the organization, as well as to formulate strategies for competency improvement within the Ministry of Manpower of the Republic of Indonesia. The study employs a theoretical framework that identifies beliefs and values, expertise or skills, experience, personal characteristics, motivation, emotional factors, and intellectual capacity as determinants influencing employee competence. A descriptive qualitative approach was utilized in this research. Data were collected through observations, interviews, and documentation, and subsequently analyzed using data reduction, data display, and conclusion-drawing techniques. The findings indicate that the implementation of competency development initiatives has not yet been optimal. Several major challenges were identified, including limited time due to employees' daily workloads, the absence of an integrated talent management system, inadequate dissemination of training information, and the prevailing perception that training should primarily be conducted through conventional face-to-face methods. Furthermore, budget efficiency policies have restricted employees' access to formal training programs that require substantial financial resources. The study suggests that competency development should be designed in a more systematic and sustainable manner. One strategic initiative involves establishing an integrated talent management system encompassing competency mapping, potential-based employee placement, competency development needs analysis, and evaluation of competency development outcomes. In addition, strengthening coordination forums between work units and human resource development divisions is necessary to ensure that competency development programs align with actual organizational needs and field conditions.

Keywords: Strategy, Competency, Competency Improvement

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi serta menentukan strategi untuk meningkatkan kompetensi di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan RI. Penelitian ini menggunakan teori yang mengidentifikasi kepercayaan dan nilai, keahlian atau Keterampilan, pengalaman, karakteristik personal, motivasi, isu-isu emosional, dan kapasitas intelektual sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang terkumpul kemudian diproses melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa pelaksanaan peningkatan kompetensi belum berjalan secara optimal. Terdapat beberapa tantangan utama yang dihadapi, antara lain keterbatasan waktu akibat beban kerja harian, belum maksimalnya manajemen talenta, lemahnya sosialisasi informasi pelatihan, serta dominannya pandangan bahwa pelatihan harus dilakukan secara klasikal. Selain itu, kebijakan efisiensi anggaran turut membatasi akses pegawai terhadap pelatihan formal yang memerlukan pembiayaan besar. Strategi yang dapat dilakukan yaitu pengembangan kompetensi perlu dirancang secara lebih sistematis dan berkelanjutan. Salah satu langkah penting yang dapat dilakukan adalah membangun sistem manajemen talenta yang terintegrasi, mulai dari pemetaan kompetensi hingga penempatan berbasis potensi, membuat perencanaan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, serta mengevaluasi dampak pengembangan kompetensi. Di samping itu, forum koordinasi antar unit kerja dan bagian pengembangan SDM perlu diperkuat agar pengembangan kompetensi yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan aktual di lapangan.

Kata Kunci: Strategi, Kompetensi, Peningkatan Kompetensi

PENDAHULUAN

Pada era revolusi industri 4.0, organisasi publik menghadapi tantangan yang semakin kompleks akibat perkembangan teknologi, digitalisasi, dan dinamika persaingan yang berlangsung dengan sangat cepat. Kondisi ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan dan memperbaiki diri agar tetap relevan dan memastikan bahwa kompetensi pegawai yang dimiliki selaras dengan sasaran strategis organisasi. Kompetensi aparatur yang relevan dan adaptif menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis organisasi. Menurut Ferine (2024), sasaran strategis merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi karena berfungsi sebagai arah, fokus, dan tolok ukur yang jelas dalam mencapai tujuan organisasi serta menjaga keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang. Sejalan dengan pandangan tersebut, keberadaan sasaran strategis yang terukur dapat mendorong peningkatan efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. Melalui sasaran yang jelas, organisasi dapat mengelola sumber daya manusia secara lebih terarah, sehingga setiap pegawai mampu memberikan kontribusi optimal dalam mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi.

SDM adalah aset utama bagi organisasi. SDM dikatakan baik jika tidak sekedar memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan, namun juga memperlihatkan komitmen yang kuat dalam mencapai visi, misi, dan nilai organisasi. Tanpa adanya dukungan yang diberikan dari sumber daya manusia dengan kemampuan yang memadai, maka sistem yang telah dirangkai sebaik apapun atau difasilitasi dengan sarana serta prasarana selengkap apapun dalam organisasi, tidak akan berimbas baik bagi organisasi. Dalam mengelola sumber daya manusia yang kompeten bagi setiap bidangnya, diperlukan adanya efektivitas manajemen sumber daya manusia yang optimal. Perlu disadari bahwa peran manusia dapat diartikan sebagai komponen esensial dalam sebuah organisasi, yang kemudian nantinya akan menciptakan disiplin ilmu khusus yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yang berfokus pada aspek-aspek pengelolaan tenaga kerja dan kepegawaian (Wulandari, 2020).

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan SDM yang menjalankan pekerjaannya pada institusi pemerintah. Dijelaskan juga dalam Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pada pasal 49 bahwa setiap Pegawai ASN diharuskan melakukan pengembangan kompetensi dengan pembelajaran secara konsisten agar tetap relevan dengan permintaan organisasi. Kemudian terdapat juga Peraturan Pemerintah No.17 tahun 2020 yang menjelaskan bahwa setiap PNS perlu untuk ikut dalam kegiatan pengembangan kompetensi sebanyak minimal 20 jam pelajaran (JP) setiap tahunnya untuk meningkatkan kemampuan mereka sesuai dengan tuntutan jabatan masing-masing. Pengembangan kompetensi dapat memfasilitasi peningkatan kinerja pegawai untuk mencapai kinerja efektif, meningkatkan produktivitas kerja sekaligus meningkatkan kepuasan pegawai (Yusuf dkk., 2022). Berdasarkan PerMenPANRB No. 38 tahun 2017 kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh setiap pegawai ASN terdiri atas Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, dan Kompetensi Sosial Kultural, sebagai berikut :

Tabel 1.1
Kompetensi Jabatan ASN

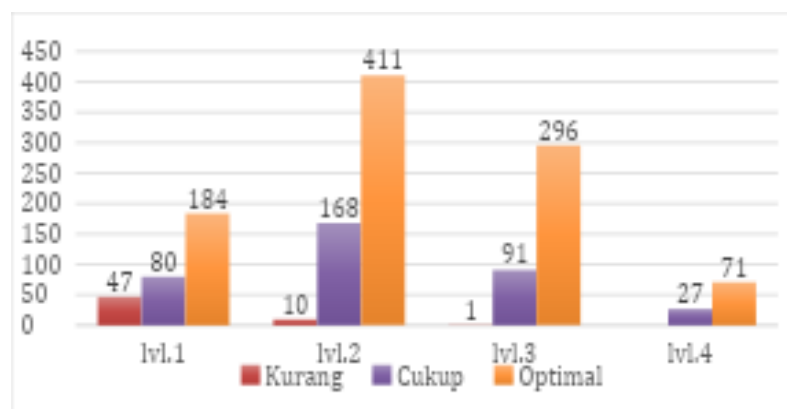
No.	Kompetensi	Definisi
1.	Teknis	Kemampuan kerja yang terdiri dari aspek pengetahuan, keterampilan, dan juga perilaku yang terkait dengan bidang/teknis pekerjaan dari jabatan yang diemban.

2.	Manajerial	Kemampuan dalam aspek keterampilan, pengetahuan, dan perilaku untuk dapat mengelola diri sendiri, tim, dan sumber daya organisasi dengan baik.
3.	Sosial Kultural	Kemampuan untuk melakukan interaksi bersama orang yang memiliki perbedaan pada latar belakang sosial dan budaya, serta memahami nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku dalam masyarakat.

Sumber: PermenPANRB No.38/2017

Tanpa adanya kompetensi tersebut, SDM akan menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas mereka sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Maka dari itu, tidak heran jika setiap organisasi berusaha mencari SDM yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya. Namun, tidak semua pekerjaan diisi oleh seseorang yang kompetensinya sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal tersebut dapat menyebabkan terjadinya kesenjangan kompetensi. *Gap* kompetensi secara tidak langsung dapat berpengaruh pada tingkat keberhasilan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu, diperlukan gerakan yang tepat dan efektif dari organisasi untuk mengembangkan pegawai agar sesuai dengan kebutuhan yang ada.

Sejalan dengan hal tersebut, maka pengembangan SDM sangat diperlukan dalam sebuah organisasi. Salah satunya yaitu di Kementerian Ketenagakerjaan RI. Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia atau Kemnaker adalah kementerian yang ada dalam Pemerintah Indonesia yang berada dalam bidang urusan ketenagakerjaan. Kementerian ketenagakerjaan RI telah mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi selama 20 jam pelajaran, namun masih terdapat beberapa pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan yang kompetensinya kurang optimal. Hal tersebut dibuktikan dari adanya tes atau penilaian potensi dan kompetensi pegawai yang dilakukan oleh BKN. Dalam kegiatan tersebut, jenis kompetensi yang dinilai adalah kompetensi manajerial dan sosial kultural level 1 sampai dengan level 4. dari dilakukannya tes potensi dan kompetensi tersebut, didapatkan hasil sebagai berikut:



Grafik 1.1 Hasil Tes Kompetensi Mansoskul Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan 22-29 Mei 2024

Sumber: Biro OSDMA Kemnaker, 2024

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa pada level 1, dari total 311 peserta tes, terdapat 47 orang pegawai yang kompetensinya dinyatakan kurang optimal, 80 orang yang cukup optimal, dan 184 yang sudah optimal. Pada level 2, dari total 589 peserta tes, terdapat 10 orang pegawai yang kompetensinya dinyatakan kurang optimal, 168 orang yang cukup optimal, dan 411 yang sudah optimal. Pada level 3, dari total 388 peserta tes, terdapat 1 orang pegawai yang kompetensinya dinyatakan kurang optimal, 91 orang yang

cukup optimal, dan 296 yang sudah optimal. Kemudian pada level 4, dari total 98 peserta tes, tidak terdapat pegawai yang kompetensinya dinyatakan kurang optimal, namun terdapat 27 orang pegawai yang cukup optimal, dan 71 yang sudah optimal. Hal tersebut artinya terdapat beberapa pegawai yang kompetensinya belum sesuai dengan standar masing masing level kompetensi yang harus dicapai terutama yang berada di level 1.

Data tersebut yang menjelaskan bahwa masih terdapat beberapa pegawai yang kompetensinya masih kurang optimal, sehingga diperlukan upaya strategis untuk meningkatkan kompetensi tersebut baik melalui pengembangan program pelatihan yang relevan, serta teknologi baru yang didukung oleh kebijakan yang memadai. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan RI, serta merumuskan strategi untuk meningkatkan kompetensi pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan RI.

KAJIAN LITERATUR

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Boyatzis (1982) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik mendasar individu yang berkaitan secara kausal dengan kinerja efektif atau superior dalam suatu pekerjaan. Karakteristik tersebut dapat berupa motif, sifat pribadi, konsep diri, pengetahuan, maupun keterampilan yang memungkinkan seseorang menjalankan tugas secara berhasil. Dalam perspektif ini, kompetensi memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan kualifikasi formal, karena menekankan keterhubungan antara kapasitas individu, tuntutan jabatan, dan hasil kerja yang dicapai. Dalam bukunya, Wibowo (2016) memberikan penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi sebagai berikut:

1. Kepercayaan dan Nilai, Kepercayaan dan nilai dalam faktor yang mempengaruhi kompetensi itu tercermin dari sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku tersebut sudah melekat pada diri seseorang. Seseorang yang tidak kreatif dan tidak inovatif dalam pekerjaan cenderung seseorang tersebut tidak dapat bersikap untuk menemukan sesuatu yang baru dan menantang bagi dirinya.
2. Keahlian atau Keterampilan, Dalam aspek keahlian atau keterampilan dalam kompetensi memegang peranan yang sangat penting dalam perusahaan. Keahlian atau keterampilan seseorang menjadi faktor penentu suksesnya kompetensi yang dimiliki seseorang. Untuk keahlian atau keterampilan seseorang dapat dilakukan dengan cara dilatih, dipraktikan serta dikembangkan dalam bidang yang sesuai. Pengembangan keahlian atau keterampilan yang berhubungan dengan kompetensi dapat meningkatkan kecakapan seseorang dalam perusahaan.
3. Pengalaman, Adapun pengalaman seseorang yang dapat mempengaruhi faktor kompetensi. Dimana seseorang yang mengalami banyak pengalaman dalam suatu bidang pekerjaan dapat meningkatkan kompetensi dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki pengalaman. Dengan adanya pengalaman seseorang dapat menemukan sesuatu hal yang baru dalam bidangnya yang perlu dipelajari, dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi seseorang berdasarkan pengalaman yang diperoleh.
4. Karakteristik Personal, Karakteristik personal yang diartikan sebagai karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik kepribadian seseorang dapat berpengaruh terhadap kompetensi. Setiap orang mempunyai kepribadian yang berbeda-beda. Dari kepribadian seseorang tersebut dapat dilihat dari kegiatan sehari-hari.

Apakah seseorang tersebut memiliki sifat yang pemaarah atau penyabar, rajin atau pemalas. Dengan karakteristik personal yang dimiliki seseorang dapat meningkatkan maupun menghambat terbentuknya kompetensi seseorang tergantung sifat seseorang. Kepribadian seseorang dapat berubah meskipun dapat diubah, tetapi cenderung tidak mudah.

5. Motivasi, Motivasi seseorang terhadap suatu pekerjaan akan berpengaruh terhadap hasil yang dicapai. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap karyawan dapat memberikan pengaruh yang positif terhadap kompetensi. Jadi, dengan adanya motivasi karyawan dapat meningkatkan kompetensi seseorang dalam suatu bidang, karena motivasi tersebut memberikan manfaat yang positif terhadap kompetensi.
6. Isu-isu Emosional Isu-isu emosional yang mempengaruhi kompetensi. Dalam artian isu-isu tersebut adalah suatu hambatan emosional yang dapat membatasi terbentuknya kompetensi seseorang antara lain ketakutan karyawan dalam melaksanakan tugasnya, perasaan malu atau kurangnya percaya diri terhadap suatu hal, selalu berfikir negatif terhadap seseorang. Demikian hambatan emosional dapat dicegah dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang positif, memilih teman bicara atau rekan kerja yang sesuai sehingga kompetensi individu dapat terbentuk serta mengembangkan kompetensinya sesuai dengan kemampuan.
7. Kapasitas Intelektual Artinya seseorang akan berpengaruh terhadap penguasaan kompetensi. Kompetensi seseorang tergantung pada tingkat kemampuan berfikir yang berbeda-beda. Perbedaan tingkat kemampuan berfikir seseorang dalam kompetensi akan berpengaruh pada pengambilan keputusan dalam perusahaan dan mengatasi berbagai konflik yang terjadi. Dapat disimpulkan bahwa kapasitas intelektual tersebut mengacu pada bagaimana seseorang dapat mengelola tingkat kemampuan berfikirnya dalam mengembangkan kompetensi individu di dalam perusahaan.

Strategi Peningkatan Kompetensi

Kata strategi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki arti perencanaan kegiatan yang cermat untuk mencapai tujuan yang ditentukan. Menurut Jannah (2021) strategi adalah sebuah tindakan dari suatu rencana yang terstruktur untuk mencapai suatu tujuan yang menekankan pada situasi tertentu dengan memberdayakan sumber daya organisasi dengan tepat sasaran. Kemudian menurut Akrima (2023) strategi merupakan sebuah taktik yang digunakan oleh seseorang untuk mencapai sebuah misi (tujuan) secara terorganisir sehingga mendapatkan sebuah keberhasilan atau kesuksesan. Dari pendapat tersebut diketahui bahwa strategi sangatlah penting, setiap organisasi harus memiliki strategi agar tujuan yang telah disusun dapat mencapai tujuannya.

Strategi dalam konteks peningkatan kompetensi dapat dipahami sebagai suatu pendekatan yang terencana, terstruktur, dan berorientasi jangka panjang dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, khususnya dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja (Putri, 2023). Strategi ini disusun sebagai pedoman bagi organisasi dalam menentukan langkah-langkah pengembangan aparatur agar dapat bekerja secara profesional, efektif, dan sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan kerja. Menurut Chandler (1962), strategi adalah penetapan tujuan-tujuan jangka panjang dan pengambilan keputusan serta alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam konteks pengembangan ASN, strategi ini memiliki peran penting

untuk mengarahkan kebijakan peningkatan kompetensi agar lebih tersusun secara sistematis dan berkelanjutan.

Lebih lanjut, Wibowo (2016) menegaskan bahwa kompetensi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti nilai, keterampilan, pengalaman, kepribadian, dan motivasi. Untuk mengembangkan faktor-faktor tersebut secara optimal, strategi peningkatan kompetensi yang efektif umumnya diwujudkan melalui dua pendekatan utama, yaitu pendidikan dan pelatihan. Pendidikan berperan dalam memperkuat aspek teoritis dan konseptual bagi pegawai, sedangkan pelatihan lebih mengutamakan pada peningkatan keterampilan, baik teknis maupun kemampuan praktis dalam menjalankan tugas. Strategi ini juga sejalan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang menegaskan bahwa setiap PNS memiliki hak dan kewajiban untuk mengembangkan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan. Pandangan ini juga diperkuat oleh pendapat Siagian (2008) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi ASN dapat dicapai melalui dua jalur utama, yaitu pendidikan formal serta pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan dan organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Pendekatan penelitian kualitatif ini dipilih berdasarkan subjek penelitian yang spesifik dengan tujuan agar bisa didapatkan informasi sebanyak-banyaknya serta dapat mencakup realita sosial. Dijelaskan juga oleh Arikunto, (2010) bahwasanya penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai jenis penelitian yang dilakukan untuk memahami suatu status dan sejenisnya, sehingga hasil penelitiannya akan bersifat deskriptif yakni berisi penjelasan tentang peristiwa dan sesuatu. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan akan bersifat deskriptif dan sebanyak mungkin kemudian akan disalurkan menjadi laporan ataupun uraian. Selain itu, Penelitian ini juga bermaksud untuk memperlihatkan gambaran secara rinci terkait dengan objek penelitiannya yaitu faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan RI.

Teknik atau metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi (Pengamatan), pada tahap ini, peneliti melakukan observasi dengan mengamati, memahami, dan mencatat berbagai informasi yang diberikan oleh para pegawai mengenai bagaimana sistem peningkatan kompetensi pegawai yang diterapkan dan apa saja permasalahan apa yang terjadi di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan RI.
2. *Interview* (Wawancara), pada penelitian ini, terdapat beberapa informan dari kementerian ketenagakerjaan RI yang nantinya diharapkan dapat memberikan informasi terkait faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan RI.
3. Dokumentasi, Jenis dokumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu terdiri dari data yang diambil dari lapangan pada saat observasi dan wawancara, data jurnal, data kebijakan terkait dengan peningkatan kompetensi pegawai, juga data foto.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Pegawai

Kesenjangan kompetensi merupakan kondisi ketika terdapat perbedaan antara kompetensi aktual yang dimiliki pegawai dengan standar kompetensi yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Kondisi ini menjadi tantangan penting bagi organisasi, khususnya di sektor publik, karena dapat memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas, kualitas pelayanan, serta kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis. Dalam konteks tersebut, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kompetensi menjadi sangat penting sebagai dasar dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran. Merujuk pada pandangan Wibowo (2016), kompetensi dipengaruhi oleh tujuh faktor utama, yaitu keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik pribadi, motivasi, isu emosional, serta kapasitas intelektual. Ketujuh faktor tersebut selanjutnya dianalisis secara lebih mendalam dalam penelitian ini berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan para narasumber di Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

1. Kepercayaan dan Nilai

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang relatif baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Kondisi ini tercermin dari kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan jabatan yang diemban, disertai adanya inisiatif kerja yang cukup tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Berbagai kegiatan internal organisasi, seperti apel mingguan, bimbingan teknis, serta pembagian tanggung jawab kerja dalam tim, turut berkontribusi dalam mendorong pegawai untuk lebih aktif berpartisipasi, tampil di depan umum, dan mengembangkan rasa percaya diri. Meskipun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa masih terdapat beberapa pegawai yang belum memiliki tingkat kepercayaan diri yang optimal dan cenderung bekerja secara pasif dengan mengandalkan arahan atasan tanpa inisiatif pribadi. Kondisi tersebut berpotensi menghambat pengembangan kompetensi pegawai, khususnya dalam aspek kemandirian, pengambilan keputusan, dan kemampuan adaptasi dalam pelaksanaan tugas organisasi.

2. Keterampilan

Secara umum, keterampilan pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia telah sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh instansi, khususnya bagi pegawai dalam jabatan fungsional yang telah melalui tahapan asesmen sebagai bagian dari persyaratan kenaikan jenjang jabatan. Selain itu, pengalaman dalam melaksanakan tugas-tugas rutin juga membuat sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat sebagian pegawai yang belum memahami secara komprehensif konsep kompetensi manajerial, sosial, dan kultural (mansoskul). Istilah tersebut baru dikenal secara lebih luas setelah pelaksanaan asesmen yang melibatkan asesor eksternal. Kondisi ini mengindikasikan bahwa proses sosialisasi internal terkait pengembangan kompetensi, khususnya pemahaman mengenai dimensi kompetensi ASN, belum terlaksana secara optimal di lingkungan organisasi..

3. Pengalaman

Sebagian besar pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang, bahkan banyak di antaranya telah menduduki jabatan fungsional pada jenjang madya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa secara umum pegawai telah memiliki pengalaman kerja yang memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas organisasi. Pengalaman yang dimiliki juga tercermin dari kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, meskipun pada beberapa kondisi hasil yang dicapai belum sepenuhnya optimal. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan adanya kendala berupa ketidaksesuaian antara pengalaman kerja pegawai dengan bidang tugas yang diemban. Beberapa pegawai ditempatkan pada unit atau bidang kerja yang tidak sesuai dengan latar belakang kompetensi maupun pengalaman sebelumnya, sehingga proses adaptasi dan pembelajaran lebih banyak berlangsung melalui mekanisme *trial and error*. Selain itu instansi memiliki tantangan berupa keterbatasan pelatihan yang relevan untuk mendukung penyesuaian kompetensi terhadap tuntutan pekerjaan baru.

4. Karakteristik Kepribadian

Berdasarkan hasil wawancara, perbedaan generasi di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia memunculkan dinamika karakteristik pegawai yang beragam. Pegawai dari generasi yang lebih muda dinilai memiliki kemampuan yang lebih baik dalam pemanfaatan teknologi dan digitalisasi, sedangkan pegawai senior unggul dari sisi pengalaman kerja serta pemahaman terhadap proses birokrasi dan substansi pekerjaan. Secara umum, interaksi antar generasi berlangsung cukup harmonis dan mendukung pelaksanaan pekerjaan organisasi. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya kecenderungan sebagian pegawai senior mengalami penurunan motivasi dalam mengembangkan kompetensi, terutama karena mendekati masa pensiun. Selain itu, terdapat pula beberapa pegawai yang memiliki karakter cenderung tertutup serta kurang aktif dalam bertanya maupun berdiskusi. Kondisi tersebut berpotensi menghambat proses kolaborasi, pertukaran pengetahuan, dan pengembangan kompetensi kolektif dalam tim kerja.

5. Motivasi

Hasil wawancara menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai di Kemnaker masih didominasi oleh faktor ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, dan perjalanan dinas. Beberapa pegawai menyebutkan bahwa perjalanan dinas sudah dianggap sebagai bentuk *reward*. Program seperti ASN teladan dan peningkatan tunjangan berbasis nilai reformasi birokrasi juga sudah mulai diterapkan untuk meningkatkan semangat kerja. Namun, sistem *reward and punishment* belum sepenuhnya objektif dan belum berbasis pada kinerja aktual, sehingga belum mampu membangun motivasi secara menyeluruh, terutama motivasi intrinsik.

6. Isu Emosional

Secara umum, kondisi emosional pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia dinilai relatif stabil dan tidak menunjukkan gangguan emosional yang signifikan dalam pelaksanaan pekerjaan. Sebagian besar pegawai mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dalam situasi kerja sehari-hari. Untuk mendukung kesehatan psikologis pegawai, kementerian juga telah menyediakan layanan konseling yang melibatkan psikolog profesional, yang mulai dimanfaatkan secara lebih intensif sejak tahun sebelumnya. Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai baru maupun staf yang belum memiliki kewenangan pengambilan keputusan sering mengalami keraguan dalam menjalankan

tugas, terutama ketika menerima arahan yang berbeda dari beberapa pimpinan. Ketidakkonsistenan instruksi tersebut menimbulkan ketidakpastian dalam pelaksanaan pekerjaan dan berpotensi memunculkan tekanan emosional bagi pegawai, khususnya dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan prioritas kerja.

7. Kapasitas Intelektual

Secara umum, kapasitas intelektual pegawai di Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia tergolong baik. Hal ini terlihat dari proses rekrutmen pegawai, khususnya pada seleksi CPNS tahun 2019, yang dilaksanakan melalui tahapan seleksi yang ketat dan kompetitif sehingga mampu menghasilkan pegawai dengan kualitas intelektual yang memadai. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa belum seluruh pegawai yang berasal dari mekanisme mutasi memperoleh pengujian kapasitas intelektual sebelum penempatan kerja dilakukan. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara kapasitas individu dengan tuntutan tugas dan jabatan yang diemban. Sebagai upaya perbaikan, kementerian mulai menerapkan tes IQ bagi pegawai mutasi yang berasal dari luar instansi guna menilai potensi intelektual mereka sebelum penempatan. Kebijakan ini merupakan langkah awal yang positif dalam mendukung kesesuaian kompetensi pegawai dengan kebutuhan organisasi, meskipun implementasinya belum dilakukan secara menyeluruh di seluruh unit kerja.

Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai

Dalam upaya peningkatan kompetensi pegawai, ditemukan bahwa masih banyak pegawai yang belum menjadikan pengembangan diri sebagai prioritas utama. Hal ini terjadi karena fokus mereka masih terpusat pada penyelesaian tugas pokok dan beban kerja rutin yang menyita waktu. Oleh karena itu, strategi yang dapat diterapkan adalah dengan mengintegrasikan kegiatan pengembangan kompetensi ke dalam target kinerja tahunan pegawai, dengan menjadikannya sebagai bagian dari indikator evaluasi kinerja. Selain itu, perlu dikembangkan kebijakan pembelajaran fleksibel melalui media daring agar proses peningkatan kompetensi tidak mengganggu pelaksanaan tugas utama. Strategi ini sejalan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 yang menegaskan pentingnya pelatihan minimal 20 jam pelajaran per tahun sebagai bentuk pengembangan ASN secara lebih lanjut.

Meskipun demikian, keterbatasan waktu bukan satu-satunya kendala yang ada dalam proses peningkatan kompetensi pegawai. Adanya kebijakan efisiensi anggaran turut mempersulit ruang gerak pelatihan formal. Untuk itu, pemanfaatan pelatihan non-klasikal berbasis daring seperti webinar, *e-learning*, dan *microlearning* menjadi solusi alternatif yang efektif dan efisien. Instansi juga dapat mengembangkan pelatihan internal berbasis sumber daya lokal sebagai bentuk efisiensi biaya dan waktu.

Selain hambatan teknis, tantangan juga muncul dari sisi sistem yang dapat membantu berjalannya proses peningkatan kompetensi, yakni belum adanya sistem manajemen talenta dan *talent pool* yang mumpuni. Akibatnya, penugasan pegawai tidak selalu sesuai dengan potensi maupun kesiapan mentalnya. Strategi yang dapat diambil yaitu membangun sistem manajemen talenta berbasis asesmen dan pemetaan potensi pegawai secara menyeluruh. Hasil pemetaan tersebut digunakan sebagai dasar dalam perencanaan pengembangan kompetensi bagi pegawai.

Dari sisi kultural juga ditemukan bahwa sebagian besar pegawai masih berpandangan bahwa pelatihan yang sah adalah pelatihan yang bersifat klasikal atau tatap muka. Pola pikir ini perlu diubah melalui sosialisasi dan kampanye literasi digital kompetensi, yang menjelaskan bahwa bentuk pengembangan diri dapat dilakukan juga secara mandiri melalui media digital yang kredibel. Dengan demikian, pelatihan tidak lagi terbatas pada metode tatap muka semata, melainkan terbuka terhadap pendekatan pembelajaran modern yang lebih fleksibel dan efisien.

Permasalahan lain yang juga bersifat cukup krusial adalah lemahnya koordinasi antara unit kerja dengan pihak PPSDM. Menurut salah satu informan, pelatihan yang diselenggarakan seringkali tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik unit kerja dan belum mencerminkan budaya organisasi di Kemnaker. Untuk itu, diperlukan forum koordinasi reguler antar unit dengan PPSDM dengan maksud untuk menyusun rencana pelatihan tahunan berbasis *training need analysis*. Melalui pendekatan ini, pelatihan yang diberikan akan menjadi lebih relevan, adaptif, dan kontekstual terhadap tugas pegawai.

Tak kalah penting, permasalahan terkait kurangnya sosialisasi mengenai program pengembangan kompetensi juga menjadi hambatan serius. Banyak pegawai yang tidak mengetahui adanya fasilitasi pelatihan, tugas belajar, ataupun penyetaraan gelar yang sudah tersedia di Kementerian Ketenagakerjaan. Untuk menjawab permasalahan ini, strategi yang dapat diterapkan adalah pengembangan sistem informasi pelatihan berbasis intranet yang dapat diakses oleh seluruh pegawai. Selain itu, instansi seharusnya juga menyusun rencana kebutuhan pengembangan kompetensi, serta membuat evaluasinya, sehingga pelaksanaan peningkatan kompetensi yang dilakukan akan mencapai sasaran yang tepat. Dengan begitu, strategi-strategi tersebut diharapkan mampu menjawab berbagai tantangan dalam pelaksanaan peningkatan kompetensi pegawai, baik yang bersumber dari faktor individu, sistem organisasi, maupun kendala struktural. Upaya pengembangan kompetensi yang dilaksanakan secara berkesinambungan, terarah, dan adaptif merupakan landasan yang penting dalam mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional, unggul, dan responsif terhadap tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks seiring berjalannya waktu.

PENUTUP

Berdasarkan hasil studi dokumentasi dan wawancara yang dilakukan maka dapat disimpulkan hasil temuan menunjukkan bahwa pelaksanaan peningkatan kompetensi belum berjalan secara optimal. Kesenjangan kompetensi yang terjadi di lingkungan Kementerian Ketenagakerjaan disebabkan oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data, terdapat tujuh faktor utama yang memengaruhi terbentuknya kesenjangan kompetensi. Ketujuh faktor tersebut saling mempengaruhi dan jika tidak ditangani secara tepat, dapat berdampak pada penurunan kualitas kinerja serta menghambat upaya pengembangan kapasitas individu dan organisasi. Untuk menjawab tantangan tersebut, strategi peningkatan kompetensi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Kepercayaan dan nilai, di mana sebagian pegawai masih menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang rendah serta minim inisiatif dalam menjalankan tugas. Sebagai solusinya, instansi perlu menyediakan pelatihan-pelatihan yang menumbuhkan keberanian, seperti pelatihan *public speaking*, presentasi di forum internal, serta keterlibatan aktif dalam apel mingguan dan kegiatan diskusi kelompok. Selain itu juga sebaiknya pegawai diberikan penugasan secara bergilir

sebagai penanggung jawab kegiatan atau ketua tim kerja menjadi penting untuk mendorong inisiatif dan rasa tanggung jawab secara langsung.

2. Keterampilan, terutama pada aspek kompetensi mansoskul (manajerial dan sosialkultural) yang belum sepenuhnya dipahami dan dikuasai oleh seluruh pegawai. Langkah yang dapat dilakukan adalah dengan melaksanakan sosialisasi intensif mengenai pentingnya mansoskul sebagai bagian dari standar kompetensi ASN, baik melalui seminar, media digital, maupun infografis yang mudah diakses pegawai. Selanjutnya, perlu dilakukan asesmen kompetensi secara berkala untuk memastikan keterampilan pegawai telah sesuai dengan level jabatannya.
3. Pengalaman, yang dalam beberapa kasus tidak relevan dengan tugas yang dijalankan akibat penempatan yang tidak sesuai dengan latar belakang keahlian. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan membuat adanya pemetaan kompetensi (*talent pool*) dan penempatan kerja berbasis keahlian atau *job matching*. Selain itu, instansi perlu menerapkan program rotasi jabatan secara berkala yang memperhatikan pengalaman sebelumnya, agar pegawai dapat memperluas cakupan tugas namun tetap dalam ranah yang relevan.
4. Karakteristik kepribadian, seperti sikap tertutup, kurang adaptif, dan rendahnya motivasi pada pegawai menjelang masa pensiun, yang dapat menghambat proses peningkatan kompetensi. Alternatif yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan program *intergenerational mentoring* yang melibatkan kolaborasi antara pegawai senior dan junior. Program ini bertujuan untuk menjembatani gaya komunikasi dan mendorong pertukaran pengalaman. Bagi pegawai menjelang pensiun, perlu diadakan pelatihan pre-retirement yang menekankan pentingnya transfer pengetahuan serta menjaga semangat kerja hingga masa akhir tugas.
5. Motivasi kerja, yang mana *reward* bagi pegawai hanya diberikan dalam bentuk seperti gaji dan tunjangan, serta adanya perjalanan dinas yang dianggap sebagai *reward* sehingga motivasi pegawai hanya terpaku pada hal tersebut. Untuk mengatasi hal tersebut, terdapat beberapa strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan memperkuat sistem reward berbasis kinerja, di mana penghargaan diberikan berdasarkan pencapaian nyata, bukan hanya presensi atau lama kerja. Selain itu, Pemberian perjalanan dinas hendaknya disesuaikan kembali dengan relevansi tugas, bukan semata sebagai bentuk hadiah agar tetap menjaga akuntabilitas pelaksanaan program.
6. Isu emosional, seperti rasa takut salah, ketidakpastian dalam menjalankan perintah dari lebih dari satu atasan, serta tekanan psikis akibat tidak adanya kepastian instruksi. Untuk itu, instansi sebaiknya perlu untuk memperbaiki sistem koordinasi yang dimiliki, sehingga dapat mencegah terjadinya tumpang tindih arahan dari pimpinan berbeda. Selain itu, Konseling mingguan dengan psikolog profesional yang telah diterapkan harus terus dioptimalkan dan dievaluasi efektivitasnya. Agar lebih partisipatif, perlu dibuka jalur komunikasi dua arah yang aman bagi pegawai untuk menyampaikan tekanan kerja yang mereka alami.
7. Kapasitas intelektual, yang belum secara sistematis diukur pada seluruh pegawai, dan hanya bagi pegawai hasil mutasi dari instansi lain ketika sudah mengalami ketidaksesuaian kriteria pada mutasi yang dilakukan sebelumnya. Peningkatan kapasitas intelektual pegawai dapat dimulai dengan mengoptimalkan penerapan tes potensi intelektual atau tes IQ secara menyeluruh. Selanjutnya instansi juga dapat menyelenggarakan pelatihan yang menitikberatkan pada kemampuan berpikir kritis, analisis kebijakan, serta penyelesaian masalah.

DAFTAR PUSTAKA

- Akrima. (2023). *Strategi Peningkatan Kompetensi Profesionalisme Guru Pai Dalam Kurikulum Merdeka Di Sma Negeri 15 Surabaya*.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek* (15th ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial empire*. *Cambridge Mass*, 5(1), 12–48.
- Ferine, K. F. (2024). *Pengukuran Kinerja SDM* (1st ed.). Bantul: Selat Media Patners.
- Jannah, R. (2021). Strategi Kepala Madrasah Dalam Pengembangan Kompetensi Profesional Guru Untuk Meningkatkan Mutu Pendidikan. *TSAQAFATUNA: Jurnal Ilmu Pendidikan Islam*, 3(1), 50–64.
- Putri, N. S. (2023). *Strategi Peningkatan Kompetensi Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Di BMT Fajar Cabang Kota Metro*. IAIN Metro.
- Siagian. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja* (4th ed.). Jakarta: Rajawali pers.
- Wulandari. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (1st ed.). Yogyakarta: Gerbang Media.
- Yusuf, R.R., Adnin, H.N., Kriswibowo, A. (2022). Peluang Green Human Resource Management pada Sektor Publik dalam Mendukung Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Dinamika Governance*. Vol. 12 No. 01 April (2022) 105– 118