

SKRIPSI



**POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A**

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM APARATUR
MELALUI PENINGKATAN PENDIDIKAN DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN**

Disusun Oleh:

Nama : La Ode Muhammad Yunus Indrabayu

NPM : 2120321168

Prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA)

PROGRAM SARJANA TERAPAN

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

JAKARTA, 2026



**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM APARATUR
MELALUI PENINGKATAN PENDIDIKAN DI LINGKUNGAN
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar Sarjana
Terapan**

Nama : La Ode Muhammad Yunus Indrabayu
NPM : 2120321168
Jurusan : Administrasi Publik
Prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur (MSDMA)

**SKRIPSI
PROGRAM SARJANA TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
JAKARTA, 2026**

**LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR UNTUK
DIPERTAHANKAN DALAM UJIAN**

NAMA : LA ODE MUHAMMAD YUNUS INDRABAYU
NPM : 2120321168
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
JUDUL : STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM
APARATUR MELALUI PENINGKATAN PENDIDIKAN DI
LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pada, 17 Juni 2026

Pembimbing



Dr. Hamka, MA.

LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Tim Penguji Ujian Skripsi Program Diploma Empat/Sarjana Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta. Pada tanggal 25 Juni 20226

Ketua Merangkap Anggota,



Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M.

Sekretaris Merangkap Anggota,



Rima Rahintya Yusuf, S.I.P., M.P.A

Anggota,



Dr. Hamka, MA

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH SKRIPSI
(PAKTA INTEGRITAS)

PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH TUGAS AKHIR

Mahasiswa yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : La Ode Muhammad Yunus Indrabayu

NPM : 2120321168

Jurusan : Administrasi Publik

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil Penelitian Tugas Akhir Skripsi yang telah saya buat ini dengan judul **“Strategi Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur melalui Peningkatan Pendidikan di Lingkungan Kementerian Perindustrian”**, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penelitian skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi, berdasarkan aturan tata tertib di Politeknik STIA LAN Jakarta. Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksa oleh pihak manapun.

Jakarta, 17 Juni 2026

Peneliti,



La Ode Muhammad Yunus Indrabayu
2120321168

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat, karunia, serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Strategi Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur melalui Peningkatan Pendidikan di Lingkungan Kementerian Perindustrian”** dengan baik. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat, dan seluruh pengikutnya hingga akhir zaman.

Penyusunan skripsi ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Terapan Administrasi Publik pada Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Politeknik STIA LAN Jakarta. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya pengembangan kompetensi aparatur sipil negara melalui jalur pendidikan sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia di lingkungan instansi pemerintah. Melalui penelitian ini, penulis berupaya memberikan gambaran mengenai strategi pengembangan kompetensi aparatur melalui peningkatan pendidikan serta berbagai tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak pihak yang telah memberikan bantuan, dukungan, arahan, motivasi, dan bimbingan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Istri tercinta yang selalu memberikan doa, dukungan, semangat, dan motivasi kepada peneliti selama proses penyelesaian studi.
2. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak., M.A., atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan selama penulis menempuh pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Bapak pembimbing Dr. Hamka, MA yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk memberikan arahan, masukan, serta bimbingan selama proses penyusunan skripsi ini.

4. Bapak Porman Lumban Gaol, S.Si., M.M. Kepala Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Politeknik STIA LAN Jakarta.
5. Kepala Biro Organisasi, SDM dan Reformasi Birokrasi, Kementerian Perindustrian Bapak Feby Setyo Hariyono, S.H., M.Si., yang telah memberikan izin, dukungan penuh selama proses penelitian.
6. Bapak dan Ibu bagian Administrasi dan Akademik Kemahasiswaan (BAAK) dan staf bagian perpustakaan di Politeknik STIA LAN Jakarta yang membantu dan memfasilitasi penulis.
7. Seluruh dosen dan tenaga kependidikan Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan ilmu pengetahuan, pengalaman, dan pelayanan akademik selama masa perkuliahan.
8. Ketua Tim Layanan Administrasi dan Sistem Informasi Bapak Mohamad Fauzan, S.Sos, M.S.E., yang telah memberi dukungan penuh dan bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi yang sangat berharga bagi kelancaran penelitian ini.
9. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, Raihan dan Mba Sachi yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan kebersamaan selama masa perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan penelitian ini di masa yang akan datang. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur, serta menjadi bahan masukan bagi Kementerian Perindustrian dalam upaya pengembangan kompetensi aparatur melalui peningkatan pendidikan.

Jakarta, 17 Juni 2026

Peneliti,

La Ode Muhammad Yunus Indrabayu

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara merupakan salah satu upaya penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia guna mendukung pencapaian tujuan organisasi. Salah satu bentuk pengembangan kompetensi yang dapat dilakukan adalah melalui peningkatan pendidikan formal dengan program tugas belajar dan beasiswa. Namun demikian, tingginya minat pegawai untuk melanjutkan pendidikan belum diikuti dengan tingkat keberhasilan yang optimal dalam memperoleh beasiswa. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi SDM aparatur melalui peningkatan pendidikan di lingkungan Kementerian Perindustrian. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari pegawai yang pernah mengikuti seleksi beasiswa, penerima beasiswa, serta pengelola kebijakan tugas belajar. Analisis penelitian mengacu pada Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 yang meliputi aspek perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan kompetensi melalui peningkatan pendidikan telah dilaksanakan melalui penyediaan akses informasi beasiswa, pemberian dukungan administrasi, dan fasilitasi tugas belajar. Namun demikian, masih terdapat beberapa kendala, antara lain rendahnya tingkat keberhasilan seleksi beasiswa, keterbatasan pembinaan bagi calon peserta, serta perlunya penyesuaian kebijakan internal dengan regulasi terbaru. Dari aspek evaluasi, peningkatan pendidikan memberikan manfaat terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai, namun mekanisme evaluasi pasca pendidikan masih perlu diperkuat. Oleh karena itu, diperlukan penguatan strategi pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi agar pengembangan kompetensi melalui peningkatan pendidikan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, SDM Aparatur, Tugas Belajar, Beasiswa, Pendidikan, ASN.

ABSTRACT

Human resource competency development is an important effort to improve the quality of civil servants in supporting the achievement of organizational goals. One of the competency development approaches is through formal education programs, including study assignments and scholarships. However, the increasing interest of employees in pursuing higher education has not been accompanied by an optimal success rate in obtaining scholarships. This study aims to analyze the strategy for developing civil servant competencies through educational advancement within the Ministry of Industry. This research employed a descriptive qualitative approach using interviews, observations, and documentation as data collection techniques. The informants consisted of employees who had applied for scholarships, scholarship recipients, and officials responsible for study assignment policies. The analysis referred to the Regulation of the National Institute of Public Administration (LAN) Number 10 of 2018, focusing on competency development planning, implementation, and evaluation. The findings indicate that competency development through educational advancement has been implemented through scholarship information dissemination, administrative support, and study assignment facilitation. Nevertheless, several challenges remain, including the low success rate of scholarship applicants, limited preparation and mentoring programs for candidates, and the need to align internal policies with current regulations. From the evaluation perspective, educational advancement has contributed to improving employees' knowledge, skills, and competencies; however, post-education evaluation mechanisms still require strengthening. Therefore, improvements in planning, implementation, and evaluation strategies are necessary to ensure that competency development through education can be carried out more effectively and sustainably.

Keywords: Competency Development, Civil Servants, Study Assignment, Scholarship, Education, Human Resource Development.

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN NASKAH.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar belakang masalah	1
B. Rumusan masalah.....	10
C. Tujuan penelitian.....	10
D. Manfaat penelitian.....	11
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Tinjauan kebijakan dan teori	13
1. Tinjauan Kebijakan	13
a. Undang-undang Dasar Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.....	13
b. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil	14
c. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 1961 tentang Pemberian Tugas Belajar.....	15

d. Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 22 Tahun 2006 tentang Ketentuan Pemberian Tugas Belajar dan Ijin Belajar Bagi Pegawai di Lingkungan Kementerian Perindustrian	16
e. Surat Edaran Menpan RB Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil melalui jalur pendidikan.....	21
2. Tinjauan Teori	22
a. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
b. Pengembangan Kompetensi	23
c. Kompetensi.....	24
B. Konsep Kunci	25
C. Penelitian terdahulu.....	26
D. Kerangka Berpikir	29
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	32
A. Metode penelitian	32
B. Teknik pengumpulan data	33
C. Instrumen penelitian	35
D. Teknik Pengolahan data dan Analisis Data	36
1. Teknik pengolahan data	36
2. Teknik analisis data	37
3. Keabsahan data.....	39
BAB IV HASIL PENELITIAN	42
A. Gambaran lokus penelitian	42
1. Visi misi Kementerian Perindustrian	42
2. Tugas dan fungsi Kementerian Perindustrian	43
3. Tugas dan fungsi Biro Organisasi, SDM dan Reformasi Birokrasi	43
4. Struktur Organisasi Kementerian Perindustrian.....	45
B. Deskripsi data	47
C. Pembahasan	57

1. Perencanaan pengembangan kompetensi	58
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi.....	61
3. Evaluasi pengembangan kompetensi	66
D. Sintesis pemecahan masalah	72
BAB V PENUTUP.....	74
A. Kesimpulan.....	74
1. Dimensi perencanaan pengembanga kompetensi.....	74
2. Dimensi pelaksanaan pengembangan kompetensi	75
3. Dimensi evaluasi pengembangan kompetensi.....	76
B. Saran	78
1. Aspek perencanaan.....	78
2. Aspek pelaksanaan	80
3. Aspek evaluasi.....	81
4. Bagi penelitian selanjutnya	83
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN.....	90
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	146

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah pegawai negeri sipil menurut Tingkat Pendidikan dan jenis kelamin di lingkungan Kementerian Perindustrian, data per desember 2025.	4
Tabel 1.2	Rekap data pegawai negeri sipil Kementerian Perindustrian yang diusulkan mengikuti beasiswa LPDP Tahun 2025 tahap I dan Tahap II.....	6
Tabel 1.3	Rekap data pegawai negeri sipil yang mengusulkan Beasiswa Program Pendidikan BPSDMI melalui Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Aparatur tahun 2024-2025, data per desember 2025	7
Tabel 1.4	Peraturan-Peraturan Tugas Belajar.....	9
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu.....	26
Tabel 3.1	Pedoman wawancara	35
Tabel 3.2	Daftar informan wawancara	40
Tabel 4.1	Hasil temuan penelitian.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Surat Pernyataan Tugas Belajar Dalam Negeri	18
Gambar 2.2	Surat Pernyataan Tugas Belajar Luar Negeri	19
Gambar 2.3	Surat Izin Belajar	20
Gambar 2.4	Kerangka berpikir	31
Gambar 4.1	Susunan Struktur Organisasi Kementerian Perindustrian	46
Gambar 4.2	Susunan Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal	47
Gambar 4.3	Grafik Distribusi Umur PNS Kementerian Perindustrian	48
Gambar 4.4	Grafik Jenis Kelamin PNS Kementerian Perindustrian	49
Gambar 4.5	Grafik Penempatan PNS Kementerian Perindustrian	50
Gambar 4.6	Grafik Generasi PNS Kementerian Perindustrian	51
Gambar 4.7	Grafik Pendidikan PNS Kementerian Perindustrian	53
Gambar 4.8	Grafik Jenis Jabatan PNS Kementerian Perindustrian	55

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia merupakan bagian terpenting dalam setiap Organisasi, dalam perjalanan suatu organisasi didukung oleh Sumber Daya Manusia yang baik dan terseleksi sehingga sangat mendukung dalam mewujudkan atau mencapai tujuan organisasi, Sumber Daya Manusia secara efektif mempengaruhi kemajuan suatu organisasi. (Ansory & Indrasari, 2018). Tidak dapat dipungkiri bahwa tanpa adanya sumber daya manusia suatu organisasi tidak dapat berjalan maksimal, perlunya perhatian khusus untuk memerdayakan secara efektif dan efisien.

Dalam konteks sumber daya manusia tidak terlepas dari Manajemen Sumber Daya Manusia, menurut (Tagor et al., 2020). Manajemen sumber daya manusia adalah proses serta Upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan Perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Dalam konteks pemerintahan sumber daya manusia itu sendiri adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS), Manajemen PNS diatur dalam peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 sebagaimana diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Manajemen PNS adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan Nepotisme.

Dalam pengelolaan pegawai diperlukan pengembangan Sumber Daya Manusia, MClagan dan Suhaldonik dalam (Tagor et al., 2020), mengatakan pengembangan sumber daya manusia adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karir, dan pengembangan organisasi yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektifitas individual dan organisasi. Dengan

adanya peraturan tersebut pegawai negeri sipil tetap terkelola dengan baik. Salah satu Instansi pemerintah yaitu Kementerian Perindustrian selalu mengelola pegawainya dengan mengikuti peraturan pemerintah tersebut.

Berdasarkan Keputusan Presiden nomor 167 Tahun 2024 tentang Kementerian Perindustrian, Kementerian Perindustrian Adalah Kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Perindustrian, yang bertanggung jawab langsung kepada presiden. Kementerian Perindustrian mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Perindustrian untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara. Untuk itu dibutuhkan pengeloalaan sumber daya manusia agar kompeten di bidangnya, sumber daya manusia yang terkelola dengan baik sesuai yang diamanatkan pada peraturan pemerintah tentang Manajemen PNS.

Melihat Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara khususnya pada pasal 49 menegaskan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Pembelajaran dimaksudkan dilaksanakan melalui sistem pembelajaran terintegrasi. Hal ini merupakan pendekatan secara komprehensif menempatkan proses pembelajaran pegawai ASN:

1. terintegrasi dengan pekerjaan,
2. sebagai bagian penting dan saling terkait dengan komponen Manajemen ASN; dan
3. terhubung dengan pegawai ASN lain lintas Intansi pemerintah maupun dengan pihak terkait.

Dengan adanya peraturan tersebut pegawai negeri sipil tetap terkelola dengan baik. Kementerian Perindustrian merupakan salah satu intansi yang selalu mengelola pegawainya dengan mengikuti peraturan pemerintah tersebut. Salah satu komponen dari pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil yaitu melalui peningkatan pendidikan dengan pemberian tugas belajar. Tugas belajar adalah mengikuti

Pendidikan pada sekolah formal untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi di dalam negeri atau di luar negeri dengan biaya Sebagian atau keseluruhan ditanggung negara. (Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 22/M-IND/PER/5/2006)

Di Era digital saat ini yang begitu pesat, dan perkembangan industri yang cepat terutama revolusi industri 4.0 mendorong pegawai di lingkungan Kementerian Perindustrian untuk meningkatkan kompetensi dan skill. Dengan kemajuan teknologi, kesulitan yang dihadapi oleh pimpinan organisasi di masa kini tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lalu. Pendidikan sekarang ini semakin banyak peluang yang terbuka dengan tawaran beasiswa yang disediakan dari pihak swasta ataupun pemerintah melalui lembaga, badan maupun kementerian itu sendiri, guna untuk memajukan sumber daya manusia nasional. Pelaksanaan penerapan tugas belajar di lingkup pegawai ASN saat ini mengacu pada Surat Edaran Menpan Nomor 28 tahun 2023 tentang Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil melalui Jalur Pendidikan yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antar standar kompetensi dan/atau persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, pengembangan organisasi, peningkatan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian professional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karir.

Pengembangan kualitas kompetensi pegawai negeri sipil merupakan suatu keharusan dalam pemerintahan khususnya Kementerian Perindustrian untuk mencapai hasil yang maksimal dalam pelaksanaan tugas, pokok dan fungsi masing-masing individu. Berdasarkan Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 pada pasal 25. Bentuk Pengembangan Kompetensi terdiri atas a. Pendidikan dan/ atau b. pelatihan, dalam tema ini yang diangkat adalah pendidikan pegawai sebagai langkah pengembangan kompetensi. Pasal 26 dijelaskan bahwa bentuk pengembangan dilakukan dengan

pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Dapat dilihat pada data pegawai tabel 1.1 yang telah dikumpulkan peneliti dapat diketahui bahwa masih banyak pegawai yang berkesempatan untuk meningkatkan kompetensi melalui jenjang pendidikan formal. Beasiswa pendidikan merupakan jalan atau jembatan bagi pegawai untuk melanjutkan pendidikan.

Tabel 1.1
Jumlah pegawai negeri sipil menurut Tingkat Pendidikan dan jenis kelamin di lingkungan Kementerian Perindustrian, data per desember 2025

No	Tingkat Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
1	Sampai Pendidikan SD	27	13	40
2	SLTP/SMP/Sederajat	17	13	30
3	SLTA/SMA/Sederajat	458	216	674
4	Diploma I, II	45	23	68
5	Diploma III	497	474	971
6	Sarjana	1793	1649	3442
7	Magister	1081	1002	2083
8	Doktoral	88	74	162

Sumber: Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia dan Reformasi Birokrasi , data per Desember 2025

Berdasarkan tabel 1.1 diatas pegawai negeri sipil dengan jumlah tingkat pendidikan sampai dengan SD yaitu 40 orang dengan jenis kelamin laki-laki 27 orang dan jenis kelamin Perempuan 13 orang, Tingkat Pendidikan SLTP/SMP/ sederajat

berjumlah 30 orang, dengan jenis kelamin laki-laki 17 orang dan jenis kelamin Perempuan 13 orang. Untuk Tingkat Pendidikan SLTA/SMA/ sederajat berjumlah 674 orang dengan jenis kelamin laki-laki 458 orang dan jenis kelamin Perempuan 216 orang, untuk Tingkat diploma I, II berjumlah 68 orang, dengan jenis kelamin laki-laki 45 orang dan jenis kelamin Perempuan 23 orang, untuk Tingkat Pendidikan Diploma III berjumlah 971 orang, dengan jenis kelamin laki-laki 497 orang dan jenis kelamin perempuan sebanyak 474 orang. Untuk Tingkat Pendidikan Sarjana berjumlah 3442, dengan jenis kelamin laki-laki 1793 dan Perempuan 1649. Untuk Tingkat Pendidikan Magister berjumlah 2083, dengan jenis kelamin laki-laki 1081 orang dan jenis kelamin Perempuan 1002 orang. Kemudian untuk Tingkat Pendidikan Doktoral berjumlah 162 dengan jenis kelamin laki-laki 88 orang dan jenis kelamin Perempuan 74 orang.

Dari tabel tersebut dapat kita lihat yang terbanyak dari tingkat pendidikan sarjana dan magister, tentu ini yang menjadi sasaran bagi mereka untuk meningkatkan jenjang pendidikan formal baik melalui tugas belajar maupun izin belajar, biasanya untuk melanjutkan pendidikan baik ke magister ataupun ke doktoral didapat dari beasiswa, karena beasiswa saat ini yang paling banyak di selenggarakan untuk ke jenjang magister dan doktoral adapula dari SLTA/SMA/ sederajat atau diploma III yang ke jenjang sarjana tetapi tidak banyak atau jarang ada. Beasiswa itu sendiri adalah bantuan sekaligus penghargaan yang diberikan oleh pemerintah, institusi atau organisasi kepada penerima atas prestasi yang dimilikinya untuk melanjutkan pada jenjang pendidikan yang lebih tinggi agar dapat memberikan kontribusi yang besar kepada bangsa dan negara. (Alpiansah & Fitriyah, n.d.).

Dari tahun terakhir ini minat pegawai mengikuti program beasiswa khususnya beasiswa melalui tugas belajar menunjukkan peningkatan. Hal ini dapat terlihat dari tabel 1.2 data tersebut didapat dari usulan beasiswa yang masuk ke Biro Organisasi, SDM dan RB dari berbagai satuan kerja yang di pusat maupun di daerah, namun Tingkat keberhasilan kurang dari 50 % terlihat dari total 95 pegawai yang mendaftar beasiswa LPDP, hanya 8 pegawai atau sekitar 8,4% yang berhasil mendapatkan

beasiswa sementara 87 pegawai atau sekitar 91,6 % tidak memperoleh kesempatan beasiswa tersebut. Jika dilihat dari tahapan seleksi pada tahap I tahun 2025 yang masuk hanya 5 pegawai atau 15,62% yang berhasil mendapatkan beasiswa dari total 32 pegawai yang telah mengikuti seleksi, sementara melihat tahap II tahun 2025 mengalami peningkatan jumlah pengajuan beasiswa akan tetapi jumlah penerima beasiswa menurun menjadi 3 pegawai atau 4,7% dari total 63 pegawai yang mendaftar.

Fenomena saat ini yang terjadi menunjukkan bahwa adanya tingkat persaingan yang semakin tinggi sehingga tidak semua usulan beasiswa yang diajukan pegawai dapat berhasil memperoleh beasiswa atau diterima pada perguruan tinggi tujuan. Hal ini kemungkinan terjadi karena ketidaksesuaian antara bidang studi yang dipilih dengan kebutuhan organisasi, kemudian adanya indikasi ketidaklengkapan atau ketidaksesuaian dokumen administrasi yang menjadi persyaratan utama sebelum atau pada saat proses seleksi berkas, lalu hal yang paling utama yaitu ketidakkululusan dalam tahapan seleksi yang kompetitif, baik berupa tes akademik, tes kemampuan bahasa asing (beasiswa luar negeri) maupun wawancara yang disenggarakan oleh lembaga penyedia beasiswa atau perguruan tinggi tujuan.

Tabel 1.2

Rekap data pegawai negeri sipil Kementerian Perindustrian yang diusulkan mengikuti beasiswa LPDP Tahun 2025 tahap I dan II, data per desember 2025

Unit Kerja	Yang mendapatkan Beasiswa			Yang tidak mendapatkan Beasiswa		
	2025 Tahap I	2025 Tahap II	Jumlah	2025 Tahap I	2025 Tahap II	Jumlah
Sekretariat Jenderal	1	0	1	1	3	4
Badan Standardisasi dan Kebijakan Jasa Industri	0	0	0	6	9	15

Unit Kerja	Yang mendapatkan Beasiswa			Yang tidak mendapatkan Beasiswa		
	2025 Tahap I	2025 Tahap II	Jumlah	2025 Tahap I	2025 Tahap II	Jumlah
Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Industri	3	0	3	13	16	19
Direktorat Jenderal Industri Agro	0	0	0	0	1	1
Direktorat Jenderal Industri Kimia, Farmasi, dan Tekstil	0	0	0	0	5	5
Direktorat Jenderal Industri Logam, Mesin, Alat Transportasi, dan Elektronika	1	2	3	6	17	23
Direktorat Jenderal Industri Kecil, Menengah, dan Aneka	0	0	0	0	5	5
Direktorat Jenderal Ketahanan, Perwilayahan dan Akses Industri Internasional	0	1	1	1	4	5
Inspektur Jenderal	0	0	0	0	0	0
Jumlah	5	3	8	27	60	87
Persentase	15,62 %	4,7 %	8,4 %	84,3 %	95,3 %	91,6 %

Sumber : Diolah oleh Penulis, 2026

Tabel 1.3

Rekap data pegawai negeri sipil yang mengusulkan Beasiswa Program Pendidikan BPSDMI melalui Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Aparatur tahun 2024-2025

Program	Diterima		Tidak diterima		Jumlah
S1	10	13,8 %	62	86,2 %	72
S2	17	17,89 %	78	82,1 %	95
S3	15	50 %	15	50 %	30

Sumber: Diolah oleh penulis, 2026

Berdasarkan daftar usulan beasiswa Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Aparatur tahun 2024-2025 yaitu untuk S1 dari total pengusul 72 pegawai, 10 pegawai atau 13,8% diterima dan mendapatkan beasiswa dan 62 pegawai atau 86,2% belum dapat menerima beasiswa, kemudian S2 dari total pengusul sebanyak 95 pegawai, 17 pegawai diantaranya dapat memperoleh beasiswa dan 78 pegawai atau 82,1% belum dapat menerima beasiswa, lalu untuk jenjang S3 dari total 30 pegawai pengusul, 15 pegawai atau 50% diterima mendapatkan beasiswa dan 15 pegawai lainnya atau 50% belum dapat menerima beasiswa. Jadi total pegawai yang diusulkan beasiswa Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Aparatur tahun 2024-2025 sebanyak 197 pegawai.

Kondisi ini terlihat adanya kesenjangan antara tingginya minat pegawai mengikuti jalur beasiswa dengan tingkat keberhasilan yang masih relatif rendah. Hal ini memberikan tantangan tersendiri bagi organisasi untuk memastikan bahwa program peningkatan pendidikan formal dapat berjalan efektif, memberikan hasil yang optimal dan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Oleh karena itu perlu dilakukan evaluasi terhadap efektifnya pelaksanaan tugas belajar dan juga peran dari kebijakan instansi sendiri menjadi faktor penting dimana saat ini peraturan instansi yang ada belum menyesuaikan dengan peraturan terkait kebijakan tugas belajar terbaru untuk seluruh pegawai negeri sipil.

Tabel 1.4
Peraturan-Peraturan Tugas Belajar

Peraturan	Keterangan
Peraturan Presiden Nomor 12 tahun 1961	Masih berlaku dan Sebagian sudah tidak relevan
Keputusan Menteri Pertama Nomor 224 Tahun 1961	Masih berlaku dan Sebagian sudah tidak relevan
Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 22 tahun 2006	Masih berlaku perlu di perbaharui
Surat Edaran Menteri Perindustrian Nomor 768 Tahun 2016	Masih berlaku perlu di perbaharui
Surat Edaran Menpan RB Nomor 28 Tahun 2021	Berlaku untuk seluruh PNS saat ini

Sumber : Diolah oleh penulis, 2026

Berikut daftar aturan terkait peningkatan kompetensi melalui tugas belajar dari tabel 1.5 yang masih digunakan sebagai acuan pemberian tugas belajar pegawai negeri sipil, yaitu ada Peraturan Presiden Nomor 12 tahun 1961 dan Keputusan Menteri Pertama Nomor 224 tahun 1961 masih berlaku tetapi ada sebagian yang dirasa sudah tidak relevan di kondisi saat ini, kemudian ada Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 22 tahun 2006 dan Surat Edaran Menteri Perindustrian Nomor 768 tahun 2016 yang masih berlaku dan menjadi acuan seluruh pegawai negeri sipil di lingkungan Kementerian Perindustrian namun di perbaharui karena ada point-point yang harus disesuaikan dengan aturan terbaru mengikuti Surat Edaran Menpan RB Nomor 28 tahun 2021.

Pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan bagi pegawai di lingkungan Kementerian Perindustrian merupakan salah satu upaya strategis untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia dalam menghadapi dinamika tugas organisasi yang semakin kompleks. Investasi organisasi melalui tugas belajar, baik jangka pendek maupun jangka panjang, pada dasarnya bertujuan menciptakan pegawai yang lebih kompeten, adaptif, dan mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan instansi.

Dengan demikian, penelitian mengenai **Strategi Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur melalui Peningkatan Pendidikan di Lingkungan Kementerian Perindustrian** menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai penyebab rendahnya Tingkat keberhasilan dalam mendapatkan beasiswa, strategi yang dapat diterapkan organisasi, serta kebijakan instansi dalam proses pemberian tugas belajar. Pada akhirnya, temuan penelitian ini dapat menjadi dasar pengambilan kebijakan yang lebih tepat dalam pengembangan Sumber Daya Manusia di sektor pemerintahan.

B. Rumusan Masalah

Melihat uraian latarbelakang masalah yang telah jibarakan diatas maka untuk masalah pokok dari penelitian ini adalah “Bagaimana strategi pelaksanaan tugas belajar dalam meningkatkan kompetensi SDM di lingkungan Kementerian Perindustrian? Serta Bagaimana pelaksanaan kebijakan instansi dalam mendukung peningkatan pendidikan PNS di lingkungan Kementerian Perindustrian?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menjelaskan kondisi pelaksanaan tugas belajar di lingkungan Kementerian Perindustrian. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi serta menganalisis strategi pengembangan kompetensi melalui tugas belajar pegawai di lingkungan Kementerian perindustrian.
2. Menganalisis peran kebijakan instansi Kementerian Perindustrian saat ini dalam mendukung peningkatan pendidikan.
3. Merumuskan rekomendasi perbaikan kebijakan dan strategi peningkatan kualitas pendidikan melalui tugas belajar.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan sejumlah manfaat baik secara teoritis maupun praktis dalam upaya pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui pelaksanaan program tugas belajar di lingkungan Kementerian Perindustrian.

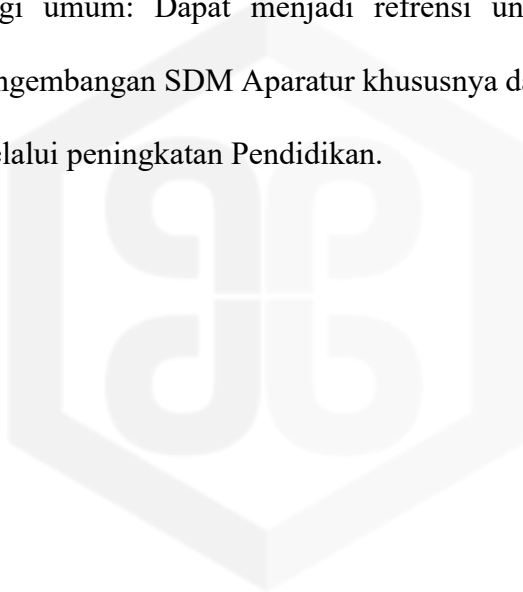
1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia sektor publik dan Administrasi Publik yang berkaitan dengan strategi pengembangan kompetensi aparatur melalui jalur pendidikan formal (tugas belajar). Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian mengenai implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas strategi peningkatan kompetensi pegawai melalui program tugas belajar maupun kebijakan pengembangan sumber daya manusia di instansi pemerintah.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kementerian Perindustrian: Memberikan masukan untuk perbaikan terkait kebijakan tugas belajar dan strategi pengembangan kompetensi SDM Aparatur yang lebih efektif.

- b. Bagi pegawai: Memberikan informasi serta peluang mekanisme dan manfaat peningkatan pendidikan sehingga dapat memotivasi pegawai untuk terus mengembangkan diri.
- c. Bagi umum: Dapat menjadi referensi untuk penelitian sejenis tentang pengembangan SDM Aparatur khususnya dalam hal kebijakan tugas belajar melalui peningkatan Pendidikan.



**POLITEKNIK
STIALAN
JAKARTA**

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai Strategi Pengembangan Kompetensi SDM Aparatur melalui Peningkatan Pendidikan di Lingkungan Kementerian Perindustrian, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan telah dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Namun demikian, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan sehingga hasil yang diperoleh belum sepenuhnya optimal.

1. Dimensi Perencanaan Pengembangan Kompetensi

Pada dimensi perencanaan, Kementerian Perindustrian khususnya melalui Biro Organisasi, Sumber Daya Manusia, dan Reformasi Birokrasi (Biro OSDMRB) telah menunjukkan komitmennya dalam memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan kualifikasi pendidikan melalui berbagai skema beasiswa dan tugas belajar, baik yang bersumber dari anggaran internal melalui BPSDMI maupun dari lembaga eksternal seperti LPDP dan *Australia Awards Scholarship* (AAS). Tingginya minat pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang S2 maupun S3 mencerminkan kesadaran yang kuat akan pentingnya peningkatan kompetensi akademis dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pengembangan karier jabatan fungsional.

Namun demikian, terdapat sejumlah kelemahan mendasar pada tahap perencanaan yang perlu segera diatasi. Pertama, pemetaan kebutuhan kompetensi yang dikaitkan secara sistematis dengan kebutuhan organisasi dan

jabatan belum dilakukan secara menyeluruh. Mekanisme penilaian kesesuaian program studi dengan bidang tugas yang ada saat ini masih bersifat reaktif — menilai usulan pegawai yang masuk — dan belum bertumpu pada analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*) yang dilakukan secara proaktif oleh instansi. Kedua, penyebaran informasi mengenai peluang beasiswa dan program tugas belajar belum merata ke seluruh unit kerja dan jenjang pegawai. Temuan lapangan menunjukkan bahwa sebagian pegawai bahkan memperoleh informasi beasiswa lebih awal salah satunya melalui jejaring komunitas alumni dibandingkan melalui kanal resmi kepegawaian. Ketiga, pembinaan dan pendampingan kepada calon peserta beasiswa sejak tahap perencanaan masih sangat terbatas, sehingga banyak pegawai belum memiliki kesiapan yang memadai ketika menghadapi proses seleksi yang kompetitif. Kondisi ini berkontribusi langsung pada rendahnya tingkat keberhasilan pegawai dalam memperoleh beasiswa, khususnya beasiswa LPDP yang hanya mencatat tingkat kelulusan sekitar 8,4% dari total pegawai yang mendaftar pada tahun 2025.

2. Dimensi Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Pada dimensi pelaksanaan, program peningkatan pendidikan melalui tugas belajar di Kementerian Perindustrian pada dasarnya telah berjalan sesuai mekanisme administratif yang telah ditetapkan. Alur pengajuan — mulai dari *apply* beasiswa, pengisian formulir usulan persetujuan, tanda tangan pimpinan unit kerja, persetujuan dan penerbitan surat rekomendasi oleh Biro OSDMRB, hingga penetapan Surat Keputusan (SK) tugas belajar — telah berjalan dengan terstruktur. Instansi juga menyediakan dokumen pendukung yang dibutuhkan pegawai, termasuk SK perpanjangan tugas belajar dan SK pengaktifan kembali pasca tugas belajar. Meskipun demikian, terdapat dua permasalahan struktural yang menjadi temuan kunci pada dimensi ini, yaitu:

- Pertama, tingkat keberhasilan pegawai dalam memperoleh beasiswa masih sangat rendah. Dari 95 pegawai yang mendaftar pada seleksi LPDP tahun 2025, hanya 8 orang yang berhasil diterima — sebuah angka yang mencerminkan masih lemahnya kesiapan individu maupun dukungan sistemik dalam mempersiapkan calon peserta. Faktor-faktor yang memperlemah keberhasilan seleksi antara lain: ketatnya persaingan beasiswa, keterbatasan kemampuan bahasa asing (TOEFL/IELTS), kurangnya waktu persiapan dokumen akibat informasi yang diterima terlambat, proses birokrasi rekomendasi yang memerlukan waktu panjang namun bersaing dengan tenggat waktu beasiswa yang ketat, serta belum tersedianya program pembekalan pra-seleksi yang terstruktur bagi calon peserta.
- Kedua, ini merupakan temuan paling krusial dalam dimensi pelaksanaan regulasi internal Kementerian Perindustrian yang menjadi landasan pelaksanaan tugas belajar, yakni Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 22 Tahun 2006 tentang Ketentuan Pemberian Tugas Belajar, hingga saat ini belum pernah direvisi meskipun telah berusia hampir dua dekade. Dalam praktiknya, pengelola tugas belajar melakukan penyesuaian dengan mengacu pada Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi PNS melalui Jalur Pendidikan, sehingga tercipta kondisi *hybrid* antara kedua regulasi tersebut. Meskipun secara operasional masih dapat berjalan, kondisi ini mengandung risiko ketidakpastian hukum karena belum memiliki payung regulasi internal yang kuat, baku, dan selaras dengan kebijakan nasional yang berlaku saat ini.

3. Dimensi Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Pada dimensi evaluasi, peningkatan pendidikan melalui tugas belajar terbukti memberikan manfaat yang nyata dan signifikan bagi pegawai yang

berhasil menyelesaikan studinya. Dampak positif tersebut dirasakan pada tiga tingkatan sekaligus, yakni:

- pertama, pada tingkat individu, berupa peningkatan kompetensi teknis, kemampuan manajerial, dan kemampuan berpikir analitis (*analytical thinking*) yang secara langsung meningkatkan kualitas dan efektivitas pelaksanaan tugas;
- kedua, pada tingkat unit kerja, berupa penerapan ilmu dan metode baru dalam pekerjaan sehari-hari sebagaimana dicontohkan oleh IN2 yang langsung mengaplikasikan ilmu *assessment center* dari pendidikan S2 Psikologi Industri dan Organisasi dalam perannya sebagai asesor SDM; dan
- ketiga, pada tingkat organisasi, berupa efek motivasi sosial kepada rekan pegawai lain untuk turut mengikuti program pengembangan kompetensi serupa.

Namun, di balik dampak positif tersebut, terdapat kelemahan mendasar yang menjadi temuan penting dalam penelitian ini: evaluasi formal oleh instansi terhadap pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar belum dilaksanakan secara sistematis dan komprehensif. Tidak ada mekanisme resmi dari Biro OSDMRB, baik dalam bentuk wawancara, kuesioner, maupun diskusi terstruktur untuk menilai sejauh mana kompetensi yang diperoleh pegawai selama studi telah diterapkan dan memberikan kontribusi nyata bagi organisasi. Evaluasi yang berjalan selama ini hanya terbatas pada pelaporan perkembangan akademik per semester kepada pemberi beasiswa contoh seperti konversi nilai IPK ke dalam penilaian SKP oleh pimpinan unit kerja masing-masing. Evaluasi semacam ini sama sekali tidak menyentuh dimensi yang paling penting, yaitu: apakah investasi pendidikan tersebut benar-benar memberikan *return* yang optimal bagi organisasi?

Selain itu, efektivitas pelaksanaan tugas belajar dari sisi monitoring selama masa studi juga dinilai belum optimal. Masih terdapat kasus pegawai yang tidak kembali bertugas (mangkir) setelah menyelesaikan pendidikan, dan belum tersedia mekanisme sanksi yang jelas dan tegas terhadap pelanggaran kewajiban ikatan dinas pasca tugas belajar. Kondisi ini semakin menegaskan perlunya pembangunan sistem monitoring dan evaluasi yang menyeluruh, mulai dari tahap seleksi hingga pemanfaatan kompetensi pasca studi.

Secara keseluruhan, strategi pengembangan kompetensi SDM Aparatur melalui peningkatan pendidikan di Kementerian Perindustrian sesungguhnya telah memiliki fondasi yang cukup kuat, baik dari sisi regulasi nasional, dukungan kelembagaan, maupun komitmen pegawai. Namun demikian, potensi besar tersebut belum sepenuhnya termanfaatkan karena lemahnya sinergi antar ketiga dimensi perencanaan yang belum berbasis data kebutuhan organisasi, pelaksanaan yang terkendala regulasi usang dan minimnya dukungan pembekalan, serta evaluasi yang belum terstruktur dan komprehensif. Dengan memperkuat ketiga dimensi secara bersamaan dan sistematis, program tugas belajar di Kementerian Perindustrian berpotensi menjadi instrumen strategis yang benar-benar efektif dalam menghasilkan SDM Aparatur yang profesional, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Aspek Perencanaan

Untuk memperkuat tahap perencanaan pengembangan kompetensi melalui peningkatan pendidikan, Kementerian Perindustrian disarankan untuk melakukan langkah-langkah berikut:

- Menyusun Peta Kebutuhan Kompetensi Berbasis Jabatan secara Proaktif. Biro OSDMRB perlu melakukan analisis kesenjangan kompetensi (*competency gap analysis*) secara berkala dan terencana untuk mengidentifikasi jabatan-jabatan mana yang membutuhkan penguatan melalui peningkatan kualifikasi pendidikan. Peta kebutuhan ini harus dikaitkan langsung dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ), Rencana Strategis Kemenperin, dan proyeksi kebutuhan SDM jangka menengah, sehingga program tugas belajar yang dibuka benar-benar menjawab kebutuhan riil organisasi, bukan semata-mata mengakomodasi minat pegawai secara individual.
- Meningkatkan Intensitas dan Jangkauan Sosialisasi Program Beasiswa. Informasi mengenai program beasiswa dan tugas belajar perlu disebarluaskan secara lebih merata ke seluruh unit kerja dan jenjang pegawai, tidak hanya melalui aplikasi intranet, tetapi juga melalui sosialisasi tatap muka di unit-unit kerja, surat edaran resmi berjenjang kepada seluruh kepala unit, dan penunjukan *focal point* kepegawaian di setiap satuan kerja yang bertugas memastikan informasi beasiswa tersampaikan kepada seluruh pegawai yang memenuhi syarat.
- Menetapkan Standar Timeline Pengajuan Rekomendasi yang Jelas. Biro OSDMRB perlu menetapkan dan mengomunikasikan batas waktu pengajuan dokumen rekomendasi yang jelas kepada seluruh unit kerja, disesuaikan dengan jadwal pembukaan beasiswa yang sudah dapat diprediksi (seperti LPDP yang memiliki periode tetap setiap Januari dan Juni). Hal ini akan mencegah terjadinya pengajuan rekomendasi yang mendadak (*last minute*) dan mempercepat proses administratif internal.
- Menyelenggarakan Program Pembinaan dan Coaching Pra-Seleksi Secara Berkala. Instansi perlu menyediakan program pendampingan terstruktur bagi pegawai yang berminat mengikuti seleksi beasiswa,

mencakup: pelatihan penyusunan dokumen seleksi (*statement of purpose*, esai motivasi, surat rekomendasi), pelatihan kemampuan bahasa asing (TOEFL/IELTS), simulasi tes potensi akademik (TPA), dan simulasi wawancara seleksi beasiswa. Program pembinaan ini idealnya diselenggarakan secara rutin sebelum periode pembukaan beasiswa, sehingga calon peserta memiliki kesiapan yang matang dan kompetitif.

2. Aspek Pelaksanaan

Untuk memperkuat tahap pelaksanaan agar lebih efektif dan berkeadilan, beberapa langkah strategis perlu diambil sebagai berikut:

- Segera Merevisi Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 22 Tahun 2006 tentang Tugas Belajar. Ini adalah rekomendasi paling mendesak dari penelitian ini. Revisi terhadap regulasi internal tersebut harus segera dilakukan agar selaras dengan kebijakan nasional yang lebih mutakhir, khususnya SE Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2021. Peraturan baru yang dihasilkan hendaknya mengatur secara rinci dan tertulis: mekanisme seleksi yang transparan dan berbasis merit, jenis program studi yang diizinkan beserta kaitannya dengan kebutuhan jabatan, hak dan kewajiban pegawai selama tugas belajar, mekanisme monitoring berkala, serta sanksi yang tegas bagi pegawai yang tidak menjalankan kewajiban ikatan dinas pasca tugas belajar. Dengan adanya regulasi yang kuat dan modern, pengelolaan tugas belajar tidak lagi bergantung pada penyesuaian *hybrid* yang tidak memiliki kepastian hukum.
- Membangun Sistem Monitoring Terpadu Selama Masa Tugas Belajar. Instansi perlu membangun mekanisme pemantauan yang lebih terstruktur terhadap perkembangan studi pegawai yang sedang menjalani tugas belajar. Pemantauan tidak cukup hanya mengandalkan pelaporan IPK per semester kepada pemberi beasiswa, tetapi perlu

dilengkapi dengan penunjukan *mentor* atau pendamping dari Biro OSDMRB yang secara aktif memantau perkembangan akademik, kesehatan studi, dan rencana penerapan kompetensi pasca kelulusan. Sistem monitoring ini dapat difasilitasi melalui platform digital atau aplikasi manajemen tugas belajar yang terintegrasi.

- Memperkuat Mekanisme Ikatan Dinas dan Sanksi. Perlu ditetapkan regulasi yang tegas mengenai kewajiban ikatan dinas pasca tugas belajar, termasuk sanksi yang proporsional dan dapat ditegakkan bagi pegawai yang mangkir atau tidak kembali bertugas setelah menyelesaikan pendidikan. Mekanisme ini diperlukan untuk melindungi investasi negara dan memastikan bahwa output tugas belajar benar-benar kembali memberikan kontribusi kepada organisasi.
- Memperluas Kemitraan dengan Institusi Pendidikan dan Lembaga Beasiswa. Kementerian Perindustrian perlu secara proaktif membangun dan memperluas kemitraan strategis dengan perguruan tinggi terkemuka di dalam dan luar negeri, serta dengan lembaga-lembaga pemberi beasiswa utama. Kemitraan ini dapat berupa program beasiswa jalur khusus bagi pegawai Kemenperin, kesepakatan biaya pendidikan yang lebih kompetitif, hingga program studi yang dirancang khusus sesuai kebutuhan sektor industri nasional.

3. Aspek Evaluasi

Untuk memperkuat tahap evaluasi yang saat ini menjadi titik paling lemah dalam siklus pengembangan kompetensi, diperlukan terobosan sistemik sebagai berikut:

- Membangun Sistem Evaluasi Pasca Tugas Belajar yang Terstruktur dan Formal. Biro OSDMRB perlu merancang dan mengimplementasikan

mekanisme evaluasi formal terhadap pegawai yang telah menyelesaikan tugas belajar. Evaluasi ini hendaknya dilakukan tidak lebih dari tiga bulan setelah pegawai kembali bertugas, dan mencakup aspek-aspek:

- a. kesesuaian antara kompetensi yang diperoleh dengan kebutuhan jabatan saat ini;
 - b. kontribusi nyata pegawai yang terukur setelah kembali bertugas;
 - c. inovasi, inisiatif, atau program baru yang diusulkan pegawai berdasarkan pengetahuan yang diperoleh selama studi; serta
 - d. kepuasan pegawai dan atasan langsung terhadap proses dan hasil tugas belajar secara keseluruhan.
- Mengaitkan Hasil Evaluasi dengan Sistem Penempatan dan Pengembangan Karier. Hasil evaluasi pasca tugas belajar perlu dijadikan salah satu komponen pertimbangan dalam proses penempatan jabatan, manajemen talenta, dan perencanaan karier pegawai selanjutnya. Dengan demikian, peningkatan kualifikasi pendidikan yang telah ditempuh pegawai dapat secara konsisten dan adil tercermin dalam jalur karier mereka, memberikan insentif yang nyata bagi pegawai lain untuk turut mengikuti program tugas belajar.
 - Mendorong Relevansi Tugas Akhir dengan Kebutuhan Organisasi. Instansi perlu mendorong dan memfasilitasi pegawai yang sedang menjalani tugas belajar untuk memilih topik penelitian tugas akhir (skripsi/tesis/disertasi) yang berkaitan langsung dengan permasalahan riil yang dihadapi Kementerian Perindustrian. Hasil penelitian tersebut dapat menjadi rekomendasi kebijakan atau solusi inovatif yang memberikan kontribusi langsung kepada organisasi, sekaligus memastikan bahwa investasi tugas belajar menghasilkan nilai tambah yang konkret dan terukur bagi instansi.

- Membangun Basis Data Alumni Tugas Belajar yang Komprehensif. Biro OSDMRB perlu membangun dan memelihara sistem informasi atau basis data yang mencatat secara lengkap rekam jejak seluruh alumni tugas belajar, mencakup: program studi yang ditempuh, jabatan sebelum dan sesudah tugas belajar, perkembangan karier pasca studi, serta kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Basis data ini akan menjadi alat yang sangat berharga dalam mengukur efektivitas program secara longitudinal, merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang lebih berbasis bukti (*evidence-based*), serta menjadi bahan promosi kepada pegawai lain tentang manfaat nyata dari program tugas belajar.

4. Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan dari sisi jumlah informan (empat orang) dan cakupan lokasi yang terbatas pada Kantor Pusat Kementerian Perindustrian. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan kajian ini dengan:

- a. Memperluas cakupan informan ke unit-unit teknis (UPT) Kemenperin di daerah, untuk memperoleh perspektif yang lebih representatif mengenai aksesibilitas dan efektivitas program tugas belajar bagi seluruh pegawai Kemenperin, bukan hanya yang bertugas di Kantor Pusat.
- b. Menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) untuk mengukur secara statistik korelasi antara peningkatan kualifikasi pendidikan dengan peningkatan kinerja individu dan organisasi, sehingga menghasilkan temuan yang lebih dapat digeneralisasi.
- c. Melakukan studi komparatif antara Kementerian Perindustrian dengan kementerian/lembaga lain yang dinilai memiliki *best practice* dalam

pengelolaan tugas belajar, untuk mengidentifikasi model atau strategi yang paling efektif dan berpotensi diadaptasi oleh Kemenperin.

- d. Mengkaji secara mendalam dampak program tugas belajar terhadap manajemen talenta (*talent management*) dan pengembangan karier pegawai dalam jangka panjang, termasuk analisis terhadap kasus-kasus pegawai yang mangkir pasca tugas belajar dan implikasinya terhadap kebijakan ikatan dinas.

Dengan mengimplementasikan seluruh saran di atas secara konsisten dan sinergis, diharapkan strategi pengembangan kompetensi SDM Aparatur melalui peningkatan pendidikan di Kementerian Perindustrian dapat bertransformasi dari yang saat ini bersifat reaktif dan parsial, menjadi suatu sistem yang proaktif, terencana, dan berorientasi pada dampak nyata bagi organisasi dan pegawai. Pada gilirannya, investasi pengembangan SDM melalui pendidikan formal akan menjadi salah satu pilar utama dalam mewujudkan birokrasi Kementerian Perindustrian yang profesional, adaptif, dan berdaya saing tinggi dalam menghadapi dinamika industri nasional dan global.

DAFTAR PUSTAKA

- Alpiansah, R., & Fitriyah, N. (n.d.). *Scholarship Talk: Meraih Pendidikan Tinggi melalui Beasiswa Bergengsi Universitas Bumigora*. 2(2), 595–604. Retrieved <https://journal.insankreasimedia.ac.id/index.php/JILPI>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). *The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals*. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Andriani, M., & Widiawati, K. (2017). Penerapan Motivasi Karyawan Menurut Teori Dua Faktor Frederick Herzberg Pada PT Aristika Kreasi Mandiri. *Jurnal Administrasi Kantor*, Vol.5(No.1), 83–98.
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
- Beliadwi, B., & Moningka, C. (2012). Gambaran Kepuasan Kerja Karyawan PT. Worleyparsons Indonesia di Tinjau dari Teori Dua Faktor Herzberg. *Psibernetika*, 5(No 2).
- Berlian, E. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Sukabina Press.
- David Fernando Purba, O., Rangkuti, F., & Pascasarjana Magister Manajemen, P. (2022). Pengaruh Teori Motivasi Dua Faktor Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Survei pada 16 Sekolah Perkumpulan Strada Cabang Jakarta Utara Timur). *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(2). <http://stp-mataram.e-journal.id/JIH>
- Fathiyah, A. M (2023). Diskresi dalam Implementasi Kebijakan Pelatihan Dasar CPNS dengan Metode Blended Learning (Studi Kasus Pelatihan Dasar CPNS Kabupaten Maybrat). *Jurnal Administrasi Publik* 19(2). 234-260 [10.52316/jap.v19i2.172](https://doi.org/10.52316/jap.v19i2.172)
- Halimatussadiyah, H., Adriani, Z., & Aira, D. M. F. (2025). Faktor Intrinsik yang Berperan pada Motivasi Kerja dari Perspektif Teori Dua Faktor pada CO BTPNS. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 4(1), 394-402. <https://doi.org/10.30640/digital.v4i1.3972>

- Hawiyanti, I. R., & Natsir, M. (2024). Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. *Jurnal Inovasi Sektor Publik*, 4(1), 1–10. <https://doi.org/10.38156/jisp.v4i1.222>
- Herdiansyah, H. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Salemba Humanika.
- Keputusan Menteri Pertama Nomor 224/MP/1961 tentang Pemberian Tugas Beladjar Didalam dan Diluar Negeri.
- Kristanto, A. (2018). *Perancangan Sistem dan Aplikasinya*. Gava Media.
- Lase, Y., & Ndraha, A. B. (2023). Analisis Urgensi Pelatihan dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pengadilan Negeri Gunungsitoli. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 10(3), 1804–1814.
- Lastiwi, D. T., Suryono, F., & Nihayati, B. Z. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dan Arah Kebijakannya (Sebuah Literature Review). *Nusantara Innovation Journal*, 1(1), 38–46. <https://doi.org/10.70260/nij.v1i1.15>.
- Mahardhika, D. I., Karmanis, & Werdiningsih, R. (2021). Upaya Peningkatan Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Menuju ASN Bertaraf Internasional. *Jurnal Media Administrasi*, 6(2), 1–16.
- Masnisah, L. (2020). *Manajemen SDM: Berbasis Revolusi Industri 4.0*. CV Budi Utama.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)* (Cetakan ke-36). PT Remaja Rosdakarya.
- Mulang, H. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya*, 6(1), 38–51. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.894>
- Nuraeni, S., & Vaughan, R. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi untuk Mewujudkan Smart ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung. *Jurnal Academia Praja*, 5(1), 172–184. <https://doi.org/10.23969/decision.v3i2.5075>.
- Otoo, F. N. K. (2020). *RETRACTED: Measuring the impact of human resource management (HRM) practices on pharmaceutical industry's effectiveness: the mediating role of employee competencies*. *Employee Relations: The*

International Journal, 42(6), 1353–1380. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2019-0142>.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 22/M-IND/PER/5/2006 tentang Ketentuan Pemberian Tugas Belajar dan Ijin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Departemen Perindustrian.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 1961 tentang Pemberian Tugas Belajar.

Purba, D. F., & Rangkuti, F. (2022). Pengaruh Teori Motivasi Dua Faktor Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Survei pada 16 Sekolah Perkumpulan Strada Cabang Jakarta Utara Timur). *Jurnal Ilmiah Hospitality*, 11(2), 727–736. <https://doi.org/10.47492/jih.v11i2.2282>.

Rahardi, R. D. 2021. *Kompetensi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CV. Lentera Ilmu Madani

Salina, I. H., Heriyanto, M., & Utami, B. C. (2021). Penerapan Kebijakan Izin Belajar Dan Tugas Belajar Bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Di Pemerintah Kota Pekanbaru. *Jurnal Niara*, 14(1), 228–241. <https://doi.org/10.31849/niara.v14i1.4047>.

Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 133–150. <https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.310>.

Sekaran, U. (2006). *Metode Penelitian untuk Bisnis. Terj. Kwan Men Yon*. Salemba Empat.

Setiabudi, D., & Anggraini, D. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) Employee Competency Development Strategy in Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS). In *International Journal of Social and Public Administration* (Vol. 1, Number 1).

Setiadiputra, R. Y. P. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Jurnal SAWALA*, 5(1), 16–22.

- Setiawan, I., Nawawi, Johannes, A. W., & Tefa, G. (2023). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 49(2), 170–185. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v49i2.3444>.
- Sudaryono. (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Mix Method*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Sugihartono, M. P., & Tumanggor, B. F. (2024). Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. *Jurnal Inovasi Sektor Publik*, 4(1), 45–64. <https://doi.org/10.32834/jsda.v7i1.914>.
- Suharsono, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai Provinsi Jawa Tengah Melalui Implementasi Jateng Corporate University. *Jurnal Litbang Provinsi Jawa Tengah*, 20(2), 179–193. <https://doi.org/10.36762/jurnaljateng.v20i2.934>.
- Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2), 115–129.
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan.
- Supomo. R & Nurhayati. E. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yrama Widya.
- Susiasumantri, J. S. (2003). *Ilmu dalam Perspektif: Sebuah Kumpulan Karangan Tentang Hakikat Ilmu*. Yayasan Obor Indonesia.
- Tagor, Siswanto, D. J., & Siagian, M. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Budi Utama.
- Tarigan, J. F. (2024). *Implementasi Kebijakan Pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar bagi Pegawai Negeri Sipil di Kantor Badan Kepegawaian Provinsi Sumatera Utara* [Skripsi, Universitas Medan Area]. Repository Universitas Medan Area.
- Tursina, C. R. S. R. (2024). Pentingnya Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Menuju Era Smart ASN Bangsa Melayani. *Jupawan: Jurnal Pancasila*

Dan Wawasan Kebangsaan, 1(3), 1–11.

<https://journal.innoscientia.org/index.php/jupawan/article/view/154>

Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara

Winarni, E. W. (2021). *Teori dan praktik penelitian kuantitatif, kualitatif*. PTK. R & D. Bumi Aksara.

Zhang, X., Jinpeng, X., & Khan, F. (2020). *The Influence of Social Media on Employee's Knowledge Sharing Motivation: A Two-Factor Theory Perspective*. *SAGE Open*, 10(3), 1–17. <https://doi.org/10.1177/2158244020942495>

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A