

**SKRIPSI**



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

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI  
UNIT KELOMPOK SUBSTANSI SDM BIRO SDM DAN  
UMUM LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

Disusun Oleh:

Nama : Syaka Rastra Einar Safiya  
NPM : 2020321445  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIALAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, 2022**



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

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI  
UNIT KELOMPOK SUBSTANSI SDM BIRO SDM DAN  
UMUM LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

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

**Oleh**

**NAMA : SYAKA RASTRA EINAR SAFIYA  
NPM : 2020321445  
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK  
PROGRAM STUDI : MSDMA**

**SKRIPSI**

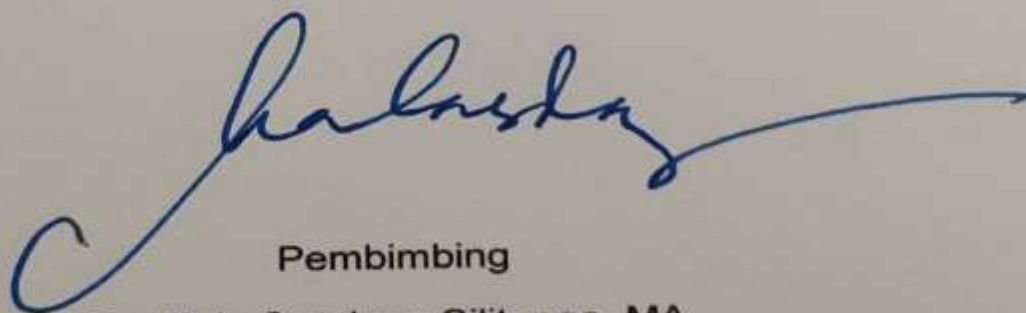
**PROGRAM SARJANA TERAPAN  
POLITEKNIK STIALAN JAKARTA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**JAKARTA, 2022**

**POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**  
**LEMBAR PERSETUJUAN**

**NAMA** : SYAKA RASTRA EINAR SAFIYA  
**NPM** : 2020321445  
**PROGRAM STUDI** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR  
**KONSENTRASI** : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR  
**JUDUL SKRIPSI** : IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI UNIT  
KELOMPOK SUBSTANSI SUMBER DAYA MANUSIA  
BIRO SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM LEMBAGA  
ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan  
Pada 23 Juni 2022



Pembimbing  
Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

## LEMBAR PENGESAHAN

Diperiksa dan disahkan oleh Panitia Ujian Program Sarjana Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Negara Lembaga Administrasi Negara di Jakarta pada tanggal 29 Juni 2022

Ketua merangkap anggota,



*Hamka*  
Dr. Hamka, MA

Sekretaris merangkap anggota,

*Porman Lumban Gaol*

Porman Lumban Gaol, S. Si., MM.

Anggota,

*Mala Sondang Silitonga*  
Dr. Mala Sondang Silitonga, MA.

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Syaka Rastra Einar Safiya  
NPM : 2020321445  
Jurusan : Administrasi Publik  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penelitian Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul "Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir ini merupakan hasil plagiat atau jiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 23 Juni 2022

Penulis,



Syaka Rastra Einar Safiya  
2020321445

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat, rezeki, sehat serta kasih sayang-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi PNS Di Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia” dapat diselesaikan dengan baik.

Dalam penulisan skripsi ini menyajikan permasalahan yang ada selama berlangsungnya penelitian di instansi terkait. Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini tidak akan berhasil apabila tidak ada ikut campur tangan pihak lain. Hal ini tentunya tidak terlepas dari bantuan, dorongan serta bimbingan yang sangat berguna bagi penulis, maka dari itu penulis ucapkan terimakasih yang sebesar- besarnya kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta’ala atas segala rahmat dan kebesaran-Nya.
2. Ibu Dr. Mala Silitonga, MA. sebagai Dosen Pembimbing Skripsi yang sudah memberikan masukan dan bimbingannya saat proses menyusun skripsi
3. Keluarga tercinta, khususnya kedua orang tua yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan sarana dan prasarana selama peneliti menempuh Pendidikan Sarjana

4. Bapak Budi Fernando Tumanggor, SS., MBA. sebagai Dosen Pembimbing Akademik yang sudah memberikan arahan selama menempuh Pendidikan di Politeknik STIA LAN Jakarta
5. Ibu Anti yang telah membantu kelancaran peneliti dalam proses penyusunan skripsi
6. Ibu Mariana Yunita Malau, S.S. yang telah membantu dalam mengarahkan penelitian di Lembaga Administrasi Negara RI
7. Bapak Octa Soehartono sebagai Pembimbing Instansi yang sudah memberikan arahan, sarana dan prasarana dalam masa penelitian penulisan skripsi
8. Seluruh pegawai Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI, khususnya Bapak M. Yusuf Gunawan, Bapak Awan, Ibu Khanifah, Ibu Puspa Ayu Kusuma Putri, S.E. dan pegawai fungsional umum lainnya yang sudah meluangkan waktunya dalam membantu proses penelitian penulisan skripsi
9. Bapak Saeful, Bapak Triadi dan Bapak Sigit yang telah membantu dalam pencarian referensi buku dan skripsi di perpustakaan Politeknik STIA LAN Jakarta
10. Yunita Simarmata selaku alumni Politeknik STIA LAN Jakarta dan Rahma Tantri teman yang telah memberikan arahan dan pengalamannya, sehingga membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi

11. Pegawai LAN RI dan pegawai *fotocopy* yang tidak diketahui namanya atas pertolongan dalam permasalahan kendaraan peneliti, sehingga membantu peneliti dalam proses penyusunan skripsi

Penyusunan skripsi ini masih sangat jauh dari kata sempurna dan banyak kekurangan yang harus diperbaiki. Segala bentuk kritik dan saran dengan senang hati diterima dengan harapan dapat membangun menjadi lebih baik lagi. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi pembaca serta menjadi referensi untuk peneliti selanjutnya.

Jakarta, 14 Juni 2022

Penulis



Syaka Rastra Einar Safiya

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A



## ABSTRAK

SYAKA RASTRA EINAR SAFIYA, 2020321445  
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI UNIT  
KELOMPOK SUBSTANSI SUMBER DAYA MANUSIA  
BIRO SUMBER DAYA MANUSIA DAN UMUM  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK  
INDONESIA

Skripsi, ci hlm. 101 halaman

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia pada tahun 2022 telah sesuai dengan kebijakan yang terkait.

Pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Sumber data yang didapatkan dari wawancara, observasi dan telaah dokumen. Hasil penelitian menjelaskan bahwa faktor Komunikasi yang dilakukan dapat bersifat informal dan formal, sehingga dapat tersampaikan dengan baik. Faktor Sumber Daya menunjukkan adanya ketersediaan SDM yang sudah cukup terpenuhi. Faktor Disposisi yang jelas dan dukungan dari pimpinan sangat mempengaruhi tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. Faktor Struktur Birokrasi menunjukkan terdapat pemisahan kegiatan pekerjaan antar individu yang disesuaikan dengan hubungan aktivitas dan fungsi dengan rantai komando langsung ke Kepala Biro.

Saran yang dapat peneliti berikan, yaitu: perlu dilakukan metode yang baru terkait penyampaian informasi, perlu ditingkatkan dalam kemampuan literasi digital dan motivasi SDM serta aplikasi untuk proses pembelajaran, perlu ditingkatkan kesadaran diri dan motivasi dalam diri pegawai untuk pengembangan karirnya kedepan, capaian tugas dan tujuan organisasi dalam penyesuaian zaman, serta informasi jangka waktu proses evaluasi pelatihan pegawai yang dilakukan oleh atasan langsung serta dibutuhkan laporan hasil evaluasi sebagai *reminder* agar pegawai lebih disiplin dan serius dalam pengembangan kompetensi yang diikuti.

**Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Pengembangan Kompetensi, PNS, LAN RI**

## ABSTRACT

SYAKA RASTRA EINAR SAFIYA, 2020321445  
IMPLEMENTATION OF COMPETENCY DEVELOPMENT  
POLICY FOR CIVIL SERVANTS AT SUBSTANCE GROUP  
UNIT OF HUMAN RESOURCE OF GENERAL AND  
HUMAN RESOURCE BUREAU NATION INSTITUTE OF  
PUBLIC ADMINISTRATION REPUBLIC OF INDONESIA  
Skripsi, ci pages. 101 pages

*The purpose of this research is to find out about how Implementation Of Competency Development Policy For Civil Servants in the Substance Group Unit Of Human Resource Of General And Human Resource Bureau Nation Institute Of Public Administration Republic Of Indonesia in 2022 has complied with the relevant policy.*

*This research used qualitative descriptive method. Data sources were obtained from interviews, observation and document review. The result of this research is the factor of communication that carried out could be considered to be informal or formal, so it could be delivered properly. The factor of resources is showed availability of sufficient human resources. The factor of Disposition is clear and support from a lead is greatly affects to achievement goals in a effectively and efficiently. The factor of Bureaucratic Structure revealed a relationship between individuals who customized with activities relationship and function with chain of command directly to head of bureau.*

*Suggestions that the researcher provides are: a new method in regards to delivery of information, the necessity of improvement in digital literacy and HR motivation as well also applications learning process, , needed to improved self-awareness and motivates inside of employees for their development carier, future, achievement of the job and goals of the organization in the adjustment of the times, also timeframe information of evaluates about employees training process that carried out by direct the lead and also needed report of evaluates result as a reminder in order for employees are more disciplined and serious in developing their competencies involved.*

**Keywords: Policy Implementation, Competency Development, Civil Servants, LAN RI**

## DAFTAR ISI

|   |           |
|---|-----------|
| LEMBAR JUDUL.....                         | i         |
| LEMBAR PERSETUJUAN .....                  | ii        |
| LEMBAR PENGESAHAN .....                   | iii       |
| LEMBAR PERNYATAAN .....                   | iv        |
| KATA PENGANTAR .....                      | v         |
| ABSTRAK .....                             | viii      |
| ABSTRACT .....                            | ix        |
| DAFTAR ISI .....                          | x         |
| DAFTAR TABEL .....                        | xii       |
| DAFTAR GAMBAR .....                       | xiii      |
| DAFTAR GRAFIK .....                       | xiv       |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                     | xv        |
| <b>BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....</b> | <b>1</b>  |
| A. Latar Belakang.....                    | 1         |
| B. Fokus Permasalahan.....                | 14        |
| C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....     | 14        |
| <b>BAB II KERANGKA TEORI.....</b>         | <b>16</b> |
| A. Tinjauan Teori.....                    | 16        |
| B. Konsep Kunci.....                      | 34        |
| C. Model Berpikir.....                    | 36        |
| D. Pertanyaan Penelitian.....             | 37        |
| <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b> | <b>38</b> |
| A. Metode Penelitian.....                 | 38        |

|               |  |           |
|---------------|--|-----------|
|               | B. Teknik Pengumpulan Data.....          | 39        |
|               | C. Prosedur Pengolahan Data.....         | 43        |
| <b>BAB IV</b> | <b>HASIL PENELITIAN.....</b>             | <b>45</b> |
|               | A. Deskripsi Umum Lokasi Penelitian..... | 45        |
|               | B. Hasil Penelitian.....                 | 55        |
| <b>BAB V</b>  | <b>SIMPULAN DAN SARAN.....</b>           | <b>89</b> |
|               | A. Simpulan.....                         | 89        |
|               | B. Saran.....                            | 93        |
|               | DAFTAR PUSTAKA .....                     | 97        |
|               | LAMPIRAN .....                           |           |

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

## DAFTAR TABEL

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabel 1.1 | Kompetensi PNS Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....               | 9  |
| Tabel 1.2 | Kompetensi PNS Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN Berdasarkan Pangkat/Golongan.....                 | 10 |
| Tabel 1.3 | Pengembangan Kompetensi PNS Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN .....                                | 12 |
| Tabel 3.1 | Daftar <i>key informant</i> .....  | 40 |
| Tabel 4.1 | Perbandingan Pemenuhan JP (Jam Pelajar) PNS Pada Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN tahun 2021..... | 51 |
| Tabel 4.2 | Contoh Form rencana pengembangan kompetensi.....   | 58 |

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GAMBAR

|            |   |    |
|------------|---|----|
| Gambar 2.1 | Model Implementasi Kebijakan Edward III.....  | 18 |
| Gambar 2.2 | Model Berpikir Implementasi Kebijakan Pengembangan<br>Kompetensi PNS.....                 | 36 |
| Gambar 4.1 | Struktur Organisasi Unit Kelompok Substansi SDM Biro<br>SDM dan Umum LAN.....             | 49 |
| Gambar 4.2 | Arus Komunikasi.....  | 63 |
| Gambar 4.3 | Aplikasi sistem informasi kehadiran dan tunjangan<br>kinerja.....                         | 74 |
| Gambar 4.4 | Pelaksanaan pengembangan kompetensi bimbingan teknis<br>melalui <i>zoom meeting</i> ..... | 75 |
| Gambar 4.5 | SOP perencanaan pengembangan kompetensi.....  | 83 |
| Gambar 4.6 | SOP pengiriman pengembangan kompetensi pegawai....  | 85 |

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## DAFTAR GRAFIK

|            |  |
|------------|--|
| Grafik 4.1 | Jalur Pelatihan yang dilakukan Pada Unit Kelompok<br>Substansi SDM Biro SDM dan Umum 2021.....53 |
|------------|--|



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

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Matriks Pengembangan Instrumen
- Lampiran 2: Pedoman Wawancara
- Lampiran 3: Nota Dinas Pengiriman Pengembangan Kompetensi Pegawai
- Lampiran 4: Hasil *Feedback* Pengembangan Kompetensi PNS
- Lampiran 5: Transkrip Hasil Wawancara
- Lampiran 6: Pengolahan Hasil Telaah Dokumen
- Lampiran 7: Surat Pengantar Penelitian Politeknik STIA LAN  
Jakarta
- Lampiran 8: Surat Persetujuan Permohonan Penelitian
- Lampiran 9: Surat Keterangan Selesai Penelitian

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A



## BAB I

### PERMASALAHAN PENELITIAN

#### A. Latar Belakang Penelitian

Berdasarkan *grand design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 dalam Peraturan Presiden Nomor 81 tahun 2010 dikatakan bahwa menampilkan visi pemerintahan yang kelas dunia menjadi tujuan utama reformasi birokrasi. Terbitnya, Undang- Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara harus mampu menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan dan tugas pembangunan tertentu, oleh karena itu pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki tanggung jawab yang cukup berat. Dalam Pasal 70 ayat (1) disebutkan bahwa setiap tahun setiap pegawai negeri berhak memperoleh pengembangan kompetensi. Lalu, diharapkan setiap kesenjangan kompetensi pegawai dapat diperlebar dan didorong untuk berkontribusi secara optimal bagi organisasinya. Kemudian, hal ini menjadi percepatan dari reformasi birokrasi yang mengisyaratkan bahwa perubahan birokrasi dan pengelolaan SDM aparatur birokrasi tidak lagi berorientasi berdasarkan aturan (*rule base bureaucracy*), namun berdasarkan kinerja (*performance based bureaucracy*).

Penyusunan undang-undang tersebut sesuai dengan berbagai tantangan dan persoalan yang dihadapi Indonesia saat ini, khususnya di bidang kepegawaian. Dengan demikian, implementasi kebijakan

pembangunan kompetensi tersebut sangat mendesak dan harus menjadi program penting bagi instansi pemerintah pusat dan daerah. Di satu sisi, kebijakan pengembangan kompetensi yang diatur dalam UU Aparatur Sipil Negara merupakan peluang untuk meningkatkan keterampilan PNS, yang akan berkorelasi dengan peningkatan kinerja organisasi. Namun di sisi lain, pengembangan keterampilan merupakan tantangan karena secara dramatis mengubah praktik saat ini.

Roadmap kepegawaian yang disusun oleh Kementerian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yang ditargetkan pada periode 2020-2024 adalah menghasilkan karakter birokrasi yang berkelas dunia (*world class bureaucracy*) yang dicirikan dengan beberapa hal, yaitu pelayanan publik yang semakin berkualitas dan tata kelola yang semakin efektif dan efisien. Selain itu, setidaknya ada tiga poin yang diperbarui untuk meningkatkan kualitas roadmap ini dibandingkan dengan roadmap sebelumnya. Pertama, menekankan pada hal-hal yang bersifat implementatif daripada formalitas. Penyusunan strategi bertujuan untuk menjawab permasalahan yang ada di lapangan. Kedua, program dan kegiatan harus didesain agar dapat diimplementasikan sampai dengan unit kerja kementerian/lembaga/ pemerintah daerah, sehingga dapat dipastikan reformasi birokrasi mencapai level tingkatan paling rendah dari kementerian/lembaga/ pemerintah daerah. Ketiga, analisis dilakukan secara lebih holistik, komprehensif, dan antisipatif untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kemajuan, tantangan dan isu

reformasi birokrasi. Dan guna mewujudkan roadmap tersebut banyak yang perlu dilakukan dan prosesnya tidaklah mudah.

Oleh sebab itu, strategi percepatan pencapaian roadmap diupayakan tidak hanya untuk meningkatkan adaptasi kontekstual masing-masing instansi, tetapi juga untuk menciptakan *value* baru dalam diri masing-masing instansi yang mendukung perubahan internal akan *mind-set* dan *culture-set*. Selain itu, melihat dari sistem kepegawaian dalam PNS memerlukan adanya perubahan yang mendasar, oleh karena itu sistem merit ada. Menurut UU Aparatur Sipil Negara Pasal 1, Definisi dari sistem merit yang dimaksud ialah kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja secara adil serta wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan. Hal ini menjadi bagian penting untuk mengurangi kesenjangan kompetensi PNS yang memiliki peran strategis dalam birokrasi.

Aparatur Sipil Negara saat ini harus berlandaskan pada prinsip nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, komitmen publik, kompetensi yang tepat, kualifikasi akademik yang memadai, jaminan perlindungan hukum dalam pelaksanaan tugas dan profesionalitas jabatan. Agus Dwiyanto (2014) mengatakan terdapat 5 permasalahan yang teridentifikasi dalam meningkatkan kapasitas pegawai Aparatur Sipil Negara berkelas dunia, yaitu:

- a. Wawasan sempit, *silo mentality*, *inward looking*;
- b. Standar kompetensi, kode etik dan perilaku tidak jelas, imparsialitas rendah;
- c. Integritas dan disiplin rendah;
- d. Motivasi rendah dan
- e. Budaya pelayanan rendah.

Namun, berdasarkan kajian *Grand Design* Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara, fenomena saat ini masih menunjukkan adanya berbagai permasalahan dalam upaya pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara. Permasalahan pertama, penyusunan kebijakan pengembangan kepegawaian saat ini belum didasarkan kepada Analisa kebutuhan Pendidikan dan pelatihan. Kedua, pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara belum mengacu kepada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun daerah. Ketiga, pada tataran organisasional, tidak adanya benang merah antara perencanaan pembangunan nasional atau daerah dan rencana strategis pengembangan kepegawaian yang disusun. Keempat, pengembangan kompetensi hanya dianggap sebagai Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara klasikal. Kelima, pengembangan kompetensi dilakukan secara terpisah dengan kebijakan pola karir Aparatur Sipil Negara.

Kemudian, pengelolaan pengembangan kompetensi PNS sudah harus diikuti dengan perubahan pola pikir (*mindset*) untuk pengelola sumber

daya manusia di setiap instansi pemerintah (Muhammad Taufiq dalam Agustinus,dkk, 2021: 21). Sejak lahirnya UU Aparatur Sipil Negara, implementasi kebijakan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil negara telah dilakukan. Pola berpikir pengembangan kompetensi yang masih berorientasi pada pemenuhan peraturan perundang-undangan menyebabkan pengelolaan kompetensi hanya terfokus pada pelatihan yang bersifat klasikal, seperti, seminar, kursus, *training* atau Diklat. Dalam hal tersebut membutuhkan banyak biaya, sementara anggaran pemerintah sangat terbatas.

Edward (19880) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi empat faktor yang saling terhubung, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Terkait hal ini, pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam penyampaian informasi baik verbal maupun nonverbal harus sesuai standar yang ditetapkan yang dapat disebut dengan kompetensi komunikasi. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB) nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, Standar kompetensi komunikasi Aparatur Sipil Negara mensyaratkan bahwa Aparatur Sipil Negara sepatutnya memiliki kemampuan untuk menerangkan pandangan dan gagasan secara jelas, sistematis disertai argumentasi yang logis dengan cara-cara yang sesuai baik secara lisan maupun tertulis; memastikan pemahaman; mendengarkan secara aktif dan

efektif; mempersuasi, meyakinkan dan membujuk orang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya yang menjadi salah satu bagian penting dalam mendukung kelancaran pengembangan kompetensi harus memiliki standar yang baik juga, terutama sumber daya manusia dan pembiayaan. Keseimbangan sumber daya manusia sebagai pelaku dalam menjalankan proses komunikasi juga harus memiliki kompetensi *soft skills* demi mengembangkan profesionalitas diri. Tunjangan pembiayaan dalam pengembangan kompetensi juga menjadi bagian penting, dengan adanya dana yang tercukupi maka pengembangan kompetensi dapat berjalan dengan baik. Tak luput dari peran disposisi, karakteristik atau sikap dari implementor seperti komunikasi, jujur, memiliki sifat demokratis dan komitmen akan membantu implementasi kebijakan pengembangan kompetensi berjalan dengan efektif. Dipengaruhi dengan karakteristik atau sikap tersebut membuat struktur birokrasi menjamin pengambilan keputusan dengan menerapkan mekanisme implementasi kebijakan pengembangan kompetensi yang biasanya berupa Standar Operasional Prosedur (SOP).

Berdasarkan ketentuan UU Aparatur Sipil Negara, seharusnya Aparatur Sipil Negara memenuhi 3 kompetensi yaitu manajerial, sosiokultural dan teknis. Namun, rata-rata habis untuk pelatihan dasar serta pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Oleh sebab itu, kebijakan dalam

penerapan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara perlu dibuat dengan serinci mungkin dan dipastikan berjalan sebagaimana harusnya.

Terkait dengan permasalahan tersebut dan berdasarkan UU Aparatur Sipil Negara yang menegaskan bahwa pegawai Aparatur Sipil Negara memiliki tanggung jawab yang cukup berat karena harus mampu menjalankan tugas pelayanan publik, tugas pemerintahan, dan tugas pembangunan tertentu. Untuk dapat menjalankan tugas-tugas tersebut, tentu Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia sebagai Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang diberi kewenangan untuk melakukan pengkajian, pendidikan dan pelatihan Aparatur Sipil Negara sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara.

Lembaga Administrasi Negara mempunyai tugas yang berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018, dua diantaranya yaitu; meneliti, mengkaji dan melakukan inovasi manajemen Aparatur Sipil Negara sesuai dengan kebutuhan kebijakan, serta membina dan menyelenggarakan Pendidikan dan pelatihan Pegawai Aparatur Sipil Negara berbasis kompetensi. Dan dalam melaksanakan tugasnya, disertai fungsi yang diselenggarakan, dua diantaranya yaitu; penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan kompetensi manajerial pegawai Aparatur Sipil Negara, baik secara sendiri maupun bersama- sama dengan lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya, serta pengkajian terkait dengan kebijakan dan manajemen Aparatur Sipil Negara.

Dalam melaksanakannya, penerapan dan perencanaan SDM secara sistematis dan komprehensif perlu dijalankan sehingga perbandingan antara kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki oleh calon dalam rekrutmen, pengangkatan, penempatan, dan promosi pada jabatan yang dilaksanakan secara terbuka dan kompetitif, sejalan dengan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia sebagai salah satu satuan kerja di Biro Sumber Daya Manusia dan Umum yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, pengelolaan dan pemberian dukungan administrasi yang meliputi sumber daya manusia dan kerumahtanggaan, serta pengelolaan barang milik negara dan layanan pengadaan barang/jasa.

Dalam melaksanakan tugasnya Biro SDM dan Umum menyelenggarakan fungsi koordinasi penyusunan dan penetapan kebijakan teknis operasional di lingkungan biro serta penyelenggaraan pelayanan administrasi di bidang SDM, melakukan pembinaan karier, pengolahan dan penyiapan kesejahteraan SDM, Penyiapan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (Manajemen Talenta), penyiapan administrasi bagian umum, serta pelaksanaan urusan rumah tangga.



Meninjau dari uraian diatas, pentingnya tugas dan fungsi Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Lembaga Administrasi Negara tersebut, dan untuk mengadakan penelitian terkait dengan kebijakan pengembangan kompetensi PNS pada Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro SDM dan Umum Lembaga Administrasi Negara, peneliti melakukan pengamatan dan pencarian data. Dari pengolahan data pegawai tahun 2021 pada Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Lembaga Administrasi Negara, diketahui bahwa kompetensi PNS LAN berdasarkan tingkat pendidikan didominasi oleh lulusan S-1 dan didominasi oleh Golongan III, yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.1**  
**Kompetensi PNS Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia dan Umum Lembaga Administrasi Negara Berdasarkan Jenjang Pendidikan**

| <b>NO.</b>   | <b>PENDIDIKAN</b> | <b>JUMLAH</b> |
|--------------|-------------------|---------------|
| 1.           | S-2               | 5             |
| 2.           | S-1               | 14            |
| 3.           | D-4               | 1             |
| 4.           | D-3               | 5             |
| 5.           | SMA/STM           | 4             |
| <b>TOTAL</b> |                   | <b>29</b>     |

Sumber: Rencana Strategis Biro SDM dan Umum 2020-2025

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui bahwa sebagian besar PNS di Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia Dan Umum didominasi oleh tingkat pendidikan S-1. Jumlah pegawai yang berpendidikan rendah sebaiknya mendapatkan kesempatan lebih banyak untuk dikembangkan.

Adapun Kompetensi PNS Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia Dan Umum Berdasarkan Pangkat/Golongan, yang peneliti dapatkan seperti berikut:

**Tabel 1.2**  
**Kompetensi PNS Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia**  
**Biro Sumber Daya Manusia Dan Umum Berdasarkan**  
**Pangkat/Golongan**

| <b>NO.</b> | <b>GOLONGAN</b> | <b>JUMLAH</b> |
|------------|-----------------|---------------|
| 1.         | GOLONGAN IV     | 2             |
| 2.         | GOLONGAN III    | 26            |
| 3.         | GOLONGAN II     | 1             |
| TOTAL      |                 | 29            |

Sumber: Rencana Strategis Biro SDM dan Umum 2020-2025

Dari tabel 1.2 dapat diketahui bahwa sebagian besar PNS di Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia Dan Umum didominasi oleh Golongan III, sehingga perlu dilakukan pengembangan kompetensi yang berkesinambungan.

Pada Unit Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia Biro Sumber Daya Manusia Dan Umum sendiri pun, berdasarkan observasi peneliti terdapat permasalahan yang terjadi seperti; belum adanya kebijakan yang mengatur terkait *follow up* pasca kegiatan pengembangan kompetensi dan mekanisme atau SOP khusus pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang direncanakan. Misalnya, evaluasi yang dilakukan bukan hanya untuk perencanaan, usulan dan pelaksanaannya saja, tetapi penerapan kinerja yang dilakukan oleh pegawai setelah mengikuti program pengembangan kompetensi mereka. Selama ini mekanisme atau SOP yang berjalan hanya untuk perencanaan dan usulan pengembangan kompetensi pegawai, sehingga perlu terdapat jaminan atas perubahan kinerja pegawai yang bersangkutan.

**Tabel 1.3**  
**Perbandingan Pemenuhan JP (Jam Pelajar) PNS Pada Unit**  
**Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum Tahun 2021**

| No.    | Kategori                       | Yang sudah Memenuhi/<br>Belum Memenuhi | Frekuensi |
|--------|--------------------------------|--|-----------|
| 1.     | Sudah memenuhi 20 JP/<br>Tahun | 13 orang                               | 46,43%    |
| 2.     | Belum memenuhi 20 JP/<br>Tahun | 15 orang                               | 53,57%    |
| Jumlah |                                | 28                                     | 100%      |

Sumber: Unit Kelompok Substansi SDM Tahun 2021.

Berdasarkan pada data yang diperoleh yaitu Rekapitulasi Konversi pemenuhan JP pegawai, pengembangan kompetensi PNS Pada Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum belum merata. Dilihat dari tabel 3 tersebut, diketahui bahwa jumlah pegawai pada Unit Kelompok SDM berjumlah 28 pegawai. PNS yang sudah memenuhi 20 JP berjumlah 13 orang atau dengan persentase 46,43% dan yang belum memenuhi 20 JP berjumlah 15 orang atau dengan persentase 53,57%. Hal ini, mengartikan bahwa masih banyak pelatihan yang belum diikuti dan perlu dilaksanakan, mengingat akan kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 pada pasal 203 (4) bahwa “Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi yang dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun”.

Pelatihan di luar tempat kerja seperti, pelatihan dalam Jabatan (Diklatpim, Diklat Teknis, Diklat Fungsional), dan program pelatihan melalui kursus-kursus singkat, penataran, lokakarya, dan kegiatan-kegiatan forum ilmiah memerlukan adanya pembinaan evaluasi secara periodik untuk memantau kemajuan pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut.

Selain itu, SOP pengiriman pegawai mengikuti Diklat Seminar atau Workshop sejak tahun 2014 belum pernah direvisi. Sehingga menjadi dipertanyakan apakah masih relevan dengan peraturan – peraturan yang baru atau kebijakan yang dibuat 5 tahun belakang. Serta, belum adanya kebijakan terkait pemantauan yang sistematis, dan ikhtiar untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja pegawai atau produktivitas pegawai guna menghindari pola pengembangan kompetensi yang *hit and run* dalam artian memberikan Pendidikan dan pelatihan atau pengembangan kompetensi lalu setelah itu ditinggalkan begitu saja.

Dari fenomena- fenomena tersebut, penulis bermaksudnya melanjutkan melakukan penelitian skripsi dengan judul **“IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI UNIT KELOMPOK SUBSTANSI SDM BIRO SDM DAN UMUM LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA”**

## **B. Fokus Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang yang telah disampaikan sebelumnya, maka yang menjadi fokus permasalahan pada penelitian ini adalah :  
**Bagaimanakah Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi Sdm Biro Sdm Dan Umum Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia?**

## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### 1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui implementasi kebijakan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

### 2. Manfaat Penelitian

#### a. Akademik :

- 1) Dapat memberikan manfaat untuk kajian lebih lanjut Mengenai implementasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS di lembaga yang sama maupun lembaga lainnya.
- 2) Sebagai bahan informasi dan masukan berdasarkan hasil kajian yang sifatnya konseptual terkait implementasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS.
- 3) Dapat menambah pengetahuan penulis tentang teori- teori Manajemen Sumber Daya Manusia.

b. Dunia Praktis :

- 1) Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan kepada Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI tentang pentingnya menganalisis kebijakan pengembangan kompetensi PNS.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan memberikan saran-saran yang dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi PNS di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A