

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Berdasarkan paparan tersebut, terkait dengan Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI, dapat disimpulkan bahwa Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi PNS di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI sudah dilakukan dengan baik, dilihat dari kegiatan - kegiatan yang dilakukan oleh jajaran sub koordinator atau pimpinan dan pegawai sesuai dengan SOP yang telah disusun dan ditetapkan tanpa adanya hambatan maupun masalah. Lalu, dalam Peraturan LAN No. 10 tentang Pengembangan Kompetensi PNS terkait dengan 3 tahapan pengembangan kompetensi PNS, yaitu; (1) tahap penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, (2) tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi dan (3) tahap evaluasi pengembangan kompetensi. Pada tahap yang pertama ini, ternyata masih terdapat beberapa kekurangan akan pegawai yang belum melaporkan pelatihan yang telah dilaksanakan oleh pegawai tersebut, sehingga belum dikonversikan pemenuhan Jam Pelajaran. Dan berkaitan dengan proses pelaksanaannya, Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi yang ada masih belum optimal, karena itulah proses dalam

pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi dilakukan secara manual yang seharusnya serba melalui sistem.

Adapun kesimpulan yang didapat dari teori Edward III yang disertai uji lapangan dalam bentuk wawancara dengan berbagai *key informant*, yaitu:

1. Ditinjau dari faktor Komunikasi, implementasi kebijakan pengembangan kompetensi Unit Kelompok Substansi SDM saling bekerjasama dengan baik terhadap jalannya komunikasi mereka antar pegawai, sehingga implementasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum Lembaga Administrasi Negara terjalin dengan baik. Bentuk dari komunikasi yang dilakukan dapat bersifat informal dan formal, selama dalam penyampaiannya menjangkau seluruh pegawai serta dapat diterima dengan baik dan jelas, sehingga kebijakan yang diputuskan dapat tersampaikan dengan baik.

2. Ditinjau dari faktor Sumber Daya, Sejauh ini ketersediaan sumber daya manusia di Unit Kelompok Substansi SDM sudah cukup terpenuhi untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada. Tetapi, masih terdapat masalah literasi digital bagi pegawai, belum semuanya memahami ada yang mungkin masih perlu belajar meningkatkan literasi digitalnya. Berdasarkan, PP No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen PNS pada pasal 205 ayat (3) bahwa, rencana pengembangan kompetensi dilakukan jangka waktu 1 tahun yang pembiayaannya tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan

Instansi Pemerintah. Namun, ternyata dalam pelaksanaannya pengembangan kompetensi menjadi masalah klasik, dikarenakan anggaran yang terbatas. Dengan biaya yang *variatif* ini memungkinkan menyulitkan untuk pembagian anggaran dan masih dirasa untuk belum mencukupi memenuhi pelaksanaan pengembangan kompetensi. Lalu dalam hal pemanfaatan teknologi, ternyata terdapat kekurangan dalam sarana sistem informasi pengembangan kompetensi ASN, yang masih terdapat sub sistem yang belum optimal, jadi penginputan dilakukan secara manual.

3. Ditinjau dari faktor Disposisi, Dukungan dari pimpinan sangat mempengaruhi pelaksana program pengembangan kompetensi agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien, tentunya ini dibuktikan komitmen yang jelas. Namun ternyata, masih terdapat beberapa pegawai yang merasa tidak diikutkan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, berdasarkan Peraturan LAN No. 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, disebutkan bahwa pengembangan kompetensi menjadi suatu upaya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. Dan mengingat UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN, dalam pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya.

Pada PP No. 17 tahun 2020 tentang Manajemen PNS juga disebutkan dalam pasal 203 ayat (4), bahwa pengembangan kompetensi bagi PNS paling sedikit 20 jam pelajaran dalam 1 tahun. Hal ini mengartikan bahwa, pengembangan kompetensi pegawai merupakan kegiatan strategis yang direncanakan berdasarkan kondisi riil pegawai dan sesuai dengan tujuan atau masalah organisasi bukan hanya kegiatan rutinitas semata.

4. Ditinjau dari faktor Struktur Birokrasi, Sejauh ini struktur organisasi pada Unit kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI terdapat pemisahan kegiatan pekerjaan antar individu yang disesuaikan dengan hubungan aktivitas dan fungsi yang dibatasi.

Oleh karena itu, Kepala Biro SDM dan Umum sebagai pejabat tertinggi dimana setiap bagian - bagian kelompok dalam unit kelompok substansi SDM terhubung dengan rantai komando langsung ke Kepala Biro. POKSI SDM menerima usulan penawaran diklat dari unit kerja, lalu dalam waktu 30 hari usulan tersebut yang merujuk pada HCDP disetujui oleh Sub koordinator Manajemen Talenta yang berupa nota dinas. Sub koordinator Manajemen Talenta membuat simulasi rencana pengembangan pegawai dan membuat list per jenisnya yang akan diberikan ke bagian POKSI SDM untuk dikoreksi kembali simulasi rencana pengembangan pegawai tersebut kurang lebih membutuhkan waktu selama 1-2 bulan. Setelah itu diserahkan ke bagian Sub

koordinator Kesejahteraan SDM untuk koordinasi terkait anggaran pengembangan SDM, dan dilaporkan atau diusulkan kepada Kepala Biro Umum dan Sekretaris Utama, apabila belum sesuai maka dikembalikan ke bagian POKSI SDM, namun apabila sesuai maka langsung diajukan surat pengusulan pegawai yang mengikuti diklat kepada Lembaga/instansi terkait. Setelah diklat dilakukan oleh pegawai yang bersangkutan. POKSI SDM menerima laporan dari pegawai yang telah melaksanakan diklat dan merekamnya untuk diupdate ke dalam sistem informasi administrasi pegawai. Dan dilakukan evaluasi oleh atasan langsung.

## **B. Saran**

1. Faktor Komunikasi, perlu dilakukan metode yang baru dan *fresh* terkait penyampaian segala bentuk informasi terkait dengan kesempatan pemenuhan 20 jam pelajaran dalam satu tahun akan pengembangan kompetensi, seperti dengan memanfaatkan multimedia yang berupa gambar bergerak atau animasi, video maupun film dengan durasi singkat dan mudah dimengerti. Melihat juga, dari pegawai yang sudah lanjut usia. Hal ini perlu diperhatikan dalam proses penyampaiannya, tidak perlu terlalu kaku, karena mereka membutuhkan inti dari isi kebijakan tersebut. Jadi bisa disampaikan melalui media yang lebih inovatif dan rinci.

2. Faktor Sumber Daya, peningkatan dalam kemampuan dan motivasi SDM perlu ditingkatkan. Terkait dengan teknologi informasi di era 4.0 ini, kemampuan literasi digital perlu ditingkatkan, karena sangat membantu dan mempermudah pegawai dalam memperoleh informasi serta perlu adanya peningkatan pelatihan – pelatihan yang secara spesifik sesuai dengan tugas dari jabatan atau pekerjaan masing- masing, khususnya posisi jabatan yang krusial. Lalu, berkaitan dengan teknologi informasi, aplikasi untuk proses pembelajaran sangat dibutuhkan, seperti yang diungkapkan oleh Agustinus, dkk (2021) yaitu; *e- learning* atau *learning management system*, *web based application*, *content learning management system*, maupun *social network learning*.

3. Faktor Disposisi, mengingat UU No. 5 tahun 2014 tentang ASN, dalam pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengembangkan kompetensinya. Pada PP No. 17 tahun 2020 tentang Manajemen PNS juga disebutkan dalam pasal 203 ayat (4), bahwa pengembangan kompetensi bagi PNS paling sedikit 20 jam pelajaran dalam 1 tahun. Hal ini mengartikan bahwa, pengembangan kompetensi pegawai merupakan kegiatan strategis yang direncanakan berdasarkan kondisi riil pegawai dan sesuai dengan tujuan atau masalah organisasi bukan hanya kegiatan rutinitas semata. Dan perlu ditingkatkan setiap pegawai akan tingkat

kesadaran diri dan motivasi dalam dirinya, sehingga hal ini akan berguna untuk pengembangan karirnya kedepan dan capaian tugas serta tujuan organisasi dalam penyesuaian zaman.

4. Faktor Struktur Birokrasi, diperlukan adanya evaluasi terhadap SOP yang ada terutama SOP Pengiriman Pegawai mengikuti Diklat secara berkala sehingga dapat menyesuaikan dengan peraturan – peraturan yang ada atau bahkan kebijakan yang baru dibuat 5 tahun belakang dan juga dapat menyesuaikan dengan perkembangan zaman saat ini. Dan juga, perlu adanya informasi terkait jangka waktu proses evaluasi pelatihan pegawai yang dilakukan oleh atasan langsung serta dibutuhkan laporan hasil evaluasi individu sebagai *reminder* agar pegawai lebih disiplin dan serius dalam pengembangan kompetensi yang diukutkan.

5. Dalam penerapan Pengembangan Kompetensi PNS di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum sesuai dengan kebijakan yang terkait khususnya, Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS yang efektif dan efisien. Perlu adanya pembaharuan dalam program- program yang dilakukan, khususnya dalam menciptakan pelayanan prima, salah satunya di era digitalisasi yang sudah beralih menjadi *e-service*, maka perlu adanya pengembangan kompetensi terhadap pegawai akan teknologi secara lebih mendalam dan pembuatan sistem dalam pengelolaan kebutuhan akan pengembangan kompetensi pegawai,

sehingga pegawai dapat lebih mandiri mengajukan dan membuat ringkasan tentang kompetensi apa yang ingin dikembangkan, lalu apabila dalam pengisian tersebut terdapat tenggat waktu, maka dapat dibuat otomatisasi penutupan dalam sistem, sehingga dapat berjalan secara efektif dan efisien, karena tidak perlu lagi adanya *reminder* secara berkala. Dan dalam hal ini, menjadi perhatian khusus bagi para pimpinan untuk meningkatkan komitmen masing-masing pegawai.



POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

Charles, Jones. (1977). *An Introduction To The Study Of Public Policy. 2nd Edition*. North Scituate, Mass: Duxbury Press. Diperoleh dari <https://archive.org/details/introductiontost0000jone/page/n3/mode/2up?q=component+of+policy&view=theater>.

Edwards III, George C. (1980). *Implementing Public Policy*. USA: Congressional Quarterly.

*Human Capital Development Plan Tahun 2017 – 2023 Lembaga Administrasi Negara*

Hiplunudin, Agus. (2017). *Kebijakan, Birokrasi Dan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Calpulis

Indraswari; Sanerya Hendrawan; Sylvia Yazid. (2012.). *Pengembangan Human Capital: Perspektif Nasional, Regional Dan Global*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Imronah. *Implementasi Kebijakan: Perspektif, Model dan Kriteria Pengukurannya*. Universitas Sultan Fatah Demak: Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial

Jilliow, Ali. (2017). *Policy, Difference Between Policy And Procedure, Types Of Policy Characteristics Of Policy, Policy Analysis Approaches, Stages Of Policy Cycle & Policy Making Process*. Malaysia: University Malaysia. Diperoleh dari [https://www.academia.edu/35470223/POLICY\\_DIFFERENCE\\_BETWEEN\\_POLICY\\_AND\\_PROCEDURE\\_TYPES\\_OF\\_POLICY\\_CHARACTERISTICS\\_OF\\_POLICY\\_POLICY\\_ANALYSIS\\_APPROACHES\\_STAGES\\_OF\\_POLICY\\_CYCLE\\_and\\_POLICY\\_MAKING\\_PROCESS](https://www.academia.edu/35470223/POLICY_DIFFERENCE_BETWEEN_POLICY_AND_PROCEDURE_TYPES_OF_POLICY_CHARACTERISTICS_OF_POLICY_POLICY_ANALYSIS_APPROACHES_STAGES_OF_POLICY_CYCLE_and_POLICY_MAKING_PROCESS)

Pandiangan, Liberti. (2019). *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bogor: Mitra Wacana Media

PKP2A III LAN. (2016). *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*. Samarinda: PKP2A III LAN

*Rencana Strategis Biro Sdm Dan Umum. Lembaga Administrasi Negara Tahun 2020-2024*. Diperoleh dari <https://drive.google.com/file/d/18nD0nQVmxq9FynzrONxYEHynCyAoyNT/view>

Saleh Choirul, M. Irfan Islamy, Soesilo Zauhar dan Bambang. (2013). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang: UB Press

Solong, Aras. (2020). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Menunjang Kinerja Aparatur Berkualitas*. Yogyakarta: CV Budi Utama. Diperoleh dari [https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=8oDsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Manajemen+Pengembangan+Sumber+Daya+Manusia+Menunjang+Kinerja+Aparatur+Berkualitas+aras+solong&ots=l5OuGq4-Ue&sig=wAUVozVMM0hw00EHGuOFj\\_Is-H0&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Manajemen%20Pengembangan%20Sumber%20Daya%20Manusia%20Menunjang%20Kinerja%20Aparatur%20Berkualitas%20aras%20solong&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=8oDsDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Manajemen+Pengembangan+Sumber+Daya+Manusia+Menunjang+Kinerja+Aparatur+Berkualitas+aras+solong&ots=l5OuGq4-Ue&sig=wAUVozVMM0hw00EHGuOFj_Is-H0&redir_esc=y#v=onepage&q=Manajemen%20Pengembangan%20Sumber%20Daya%20Manusia%20Menunjang%20Kinerja%20Aparatur%20Berkualitas%20aras%20solong&f=false)

Sulistyo, Agustinus, dkk. (2021). *Arah dan Strategi Pengembangan Kompetensi ASN Indonesia*. Sumatera Selatan: Laditri Karya

Tachjan, H. (2006). *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung: Asosiasi Ilmu Politik Indonesia (AIPI) Bandung.

Tjilen, Alexander. (2019). *Konsep, Teori dan Teknik, Analisis Implementasi, Kebijakan Publik (Studi Implementasi Program Rencana Strategis Pembangunan Kampung)*. Bandung: Nusa Media.

## B. Artikel/Jurnal

AlShaikly, Nooraldeen. 2017. *The Impact Of Human Resource Management Practices On Employees' Satisfaction : A Field Study In The Jordanian Telecommunication Companies*. (Disertasi Magister, Middle East University, 2017) Diakses dari [https://meu.edu.jo/libraryTheses/5a14193512ea5\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/5a14193512ea5_1.pdf)

Dwiyanto, Agus. 2015. *Roadmap Peningkatan Mutu Pegawai ASN*. Diperoleh dari <https://www.slideshare.net/AgusDwiyanto4/roadmap-pengembangan-mutu-pns>

Haris, Rillia. 2017. Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep. *Ilmu Administrasi Publik*, 2(2): 102-11.

Hatumale, Matius. 2013. Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Aparatur. *Governance* :90 -94.

Megalia, Ratu dan Abin Syamsudin. 2013. Manajemen Peningkatan Kompetensi Aparatur (Studi Tentang Implementasi Kebijakan Reformasi Sumber Daya Kediklatan pada Badan Diklat Kementerian Dalam Negeri RI). *Administrasi Pendidikan*. 17(1): 127-144.

Mugambwa, Joshua. 2018. *Policy Implementation: Conceptual Foundations, Accumulated Wisdom and New Directions*. *Public Administration and Governance*. 8(3): 211-232.

Mannayong, Haerul. 2019. *Analysis of Employee Competency Development at the Corporate Headquarters of Makassar Raya Makassar City Market*. *Administrare*. 6(2): 137-144.

Sejarah LAN RI. (2022, 15 Maret). Diperoleh dari [https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Lembaga\\_Administrasi\\_Negara&oldid=20846148](https://id.wikipedia.org/w/index.php?title=Lembaga_Administrasi_Negara&oldid=20846148)

Swastari, Dian. 2017. Analisis Penerapan Human Capital Management Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Telkomsel Branch Purwokerto. Skripsi. Ekonomi dan Bisnis: Universitas Dian Nuswantoro Semarang.

### **C. Peraturan Perundang- Undangan**

Undang - Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara

Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010- 2025

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan PNS

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 19 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

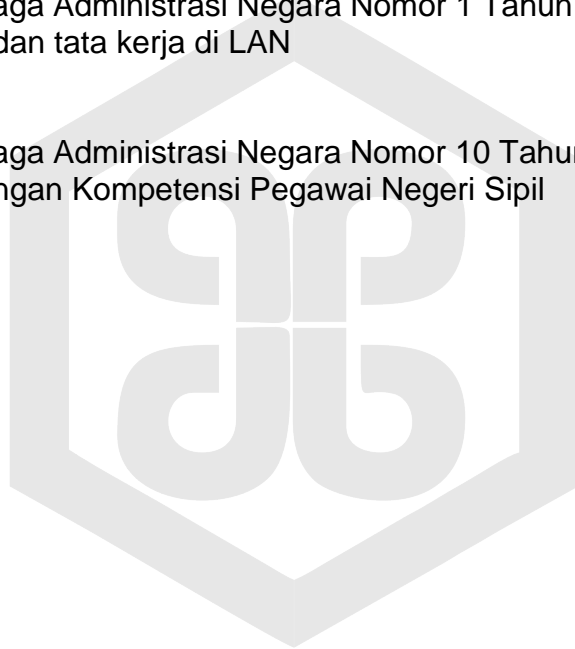
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 25 tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.

Peraturan Menteri PANRB No. 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang organisasi dan tata kerja di LAN

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

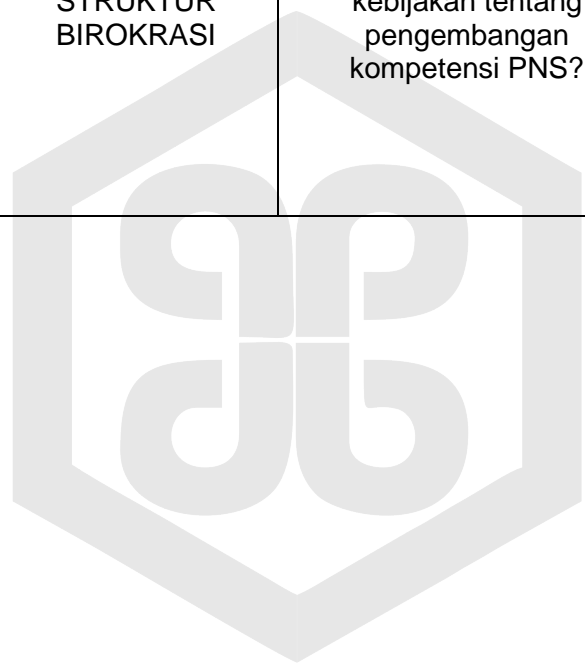


**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## Matriks Pengumpulan Instrumen

No	1	2	3	4	5	6
	VARIABEL PENELITIAN	ASPEK PENELITIAN	PERTANYAAN PENELITIAN	SUMBER DATA	JENIS DATA	KEY INFORMAN
1.	Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia	KOMUNIKASI	Bagaimana proses komunikasi dalam implementasi kebijakan tentang Pengembangan Kompetensi ASN?	Wawancara Dan Telaah Dokumen	Data Primer Dan Data Sekunder	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepala Biro SDM dan Umum</li> <li>➤ Kepala Bagian SDM</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Manajemen Talenta</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Kesejahteraan SDM</li> <li>➤ Fungsional Umum bagian Pengembangan Kompetensi</li> </ul>
2.		SUMBER DAYA	Bagaimana kemampuan sumberdaya dalam mengimplementasikan kebijakan tentang pengembangan kompetensi PNS?		Data Primer Dan Data Sekunder	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepala Biro SDM dan Umum</li> <li>➤ Kepala Bagian SDM</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Manajemen Talenta</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Kesejahteraan SDM</li> <li>➤ Fungsional Umum bagian Pengembangan Kompetensi</li> </ul>
3.		DISPOSISI ATAU SIKAP	Bagaimana proses disposisi dalam implementasi kebijakan tentang pengembangan kompetensi PNS?		Data Primer	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepala Biro SDM dan Umum</li> <li>➤ Kepala Bagian SDM</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Manajemen Talenta</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Kesejahteraan SDM</li> </ul>

						➤ Fungsional Umum bagian Pengembangan Kompetensi
4.		STRUKTUR BIROKRASI	Bagaimana kemampuan struktur birokrasi dalam mengimplementasikan kebijakan tentang pengembangan kompetensi PNS?		Data Primer Dan Data Sekunder	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepala Biro SDM dan Umum</li> <li>➤ Kepala Bagian SDM</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Manajemen Talenta</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Kesejahteraan SDM</li> <li>➤ Fungsional Umum bagian Pengembangan Kompetensi</li> </ul>



**PEDOMAN WAWANCARA :**  
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS DI UNIT KELOMPOK SUBSTANSI SDM BIRO SDM DAN UMUM**  
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA RI**

NO	<b>VARIABEL PENELITIAN :</b>		
	<b>IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS</b>		
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
	<b>PERTANYAAN PENELITIAN</b>	<b>PERTANYAAN WAWANCARA</b>	<b>KEY INFORMAN</b>
1.	Bagaimana proses komunikasi dalam implementasi kebijakan tentang Pengembangan Kompetensi ASN?	a. Apakah Unit Kelompok Substansi SDM Bersama Biro SDM dan Umum melakukan kegiatan sosialisasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS? b. Siapa dan bagaimana kondisi serta distribusi kebijakan pengembangan kompetensi PNS ? c. Apakah terdapat hambatan dalam proses sosialisasi? d. Bagaimana upaya- upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut? e. Bagaimana komunikasi dengan pihak-pihak internal dan pihak ketiga sebagai penyelenggara dalam pengembangan kompetensi PNS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepala Biro SDM dan Umum</li> <li>➤ Kepala Bagian SDM</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Manajemen Talenta</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Kesejahteraan SDM</li> <li>➤ Fungsional Umum bagian Pengembangan Kompetensi</li> </ul>



		f. Apakah program sesuai dengan tujuan kebijakan dan berapa besar kemungkinan berhasil dalam implementasi?	
2.	Bagaimana kemampuan sumberdaya dalam mengimplementasikan kebijakan tentang pengembangan kompetensi PNS?	<p>a. Bagaimana kemampuan implementor dalam pelaksanaan kebijakan?</p> <p>b. Apakah kegiatan- kegiatan program mampu mencapai Sub Bagian Rumah Tangga terkait kebutuhan sarana dan prasarana kegiatan dan target kelompok PNS yang direncanakan?</p> <p>c. Apakah program yang dijalankan lebih efisien dibandingkan program yang lain di instansi pemerintah lainnya, seperti kementerian keuangan yang memiliki program “Penugasan sementara untuk menduduki jabatan lain diluar jabatannya saat ini” dan juga seperti program “Task Force” atau “Project Assignment” atau memungkinkan dengan program yang dijalankan satu tahun sebelumnya di Unit Kelompok Substansi SDM?</p> <p>d. Bagaimana dengan sarana sebagai penunjang kegiatan pengembangan kompetensi PNS?</p> <p>e. Apakah program memberikan sumber, pelayanan atau manfaat lain seperti yang diinginkan?</p> <p>f. Berapa besar biaya untuk menyelenggarakan pelayanan dan manfaat bagi kelompok sasaran atau PNS?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepala Biro SDM dan Umum</li> <li>➤ Kepala Bagian SDM</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Manajemen Talenta</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Kesejahteraan SDM</li> <li>➤ Fungsional Umum bagian Pengembangan Kompetensi</li> </ul>

		<p>g. Apakah anggaran tersebut sudah mencukupi kebutuhan dalam pelaksanaan kebijakan?</p> <p>h. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam kemampuan sumberdaya?</p> <p>i. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?</p>	
3.	<p>Bagaimana proses disposisi dalam implementasi kebijakan tentang pengembangan kompetensi PNS?</p>	<p>a. Bagaimana sikap pelaksana kebijakan terhadap implementasi pengembangan kompetensi PNS?</p> <p>b. Bagaimana pelaksanaan teknis dari kebijakan pengembangan kompetensi PNS?</p> <p>c. Bagaimana komitmen pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi PNS?</p> <p>d. Bagaimana pengawasan dan pengendalian kebijakan pengembangan kompetensi PNS?</p> <p>e. Apakah program mencapai tujuannya dengan efektif?</p> <p>f. Apakah hasil yang dicapai disebabkan oleh program?</p> <p>g. Apakah terdapat efek yang tidak diinginkan?</p> <p>h. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam implementasi pengembangan kompetensi PNS tersebut?</p> <p>i. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepala Biro SDM dan Umum</li> <li>➤ Kepala Bagian SDM</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Manajemen Talenta</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Kesejahteraan SDM</li> <li>➤ Fungsional Umum bagian Pengembangan Kompetensi</li> </ul>

<p>4.</p>	<p>Bagaimana kemampuan struktur birokrasi dalam mengimplementasikan kebijakan tentang pengembangan kompetensi PNS?</p>	<p>a. Bagaimana struktur penerapan kebijakan pengelolaan pengembangan kompetensi PNS?</p> <p>b. Bagaimana dengan pembagian kewenangan dan tanggung jawab antar bagian pengembangan kompetensi PNS?</p> <p>c. Apa peran dari Sub Bagian Manajemen Talenta dalam pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi PNS?</p> <p>d. Bagaimana cara pengambilan keputusan terkait pengelolaan pengembangan kompetensi PNS?</p> <p>e. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam implementasi pengembangan kompetensi PNS tersebut pada kemampuan struktur birokrasi?</p> <p>f. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Kepala Biro SDM dan Umum</li> <li>➤ Kepala Bagian SDM</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Manajemen Talenta</li> <li>➤ Kepala Sub Bagian Kesejahteraan SDM</li> <li>➤ Fungsional Umum bagian Pengembangan Kompetensi</li> </ul>
-----------	--	--	---

Nota Dinas Pengiriman Pengembangan Kompetensi Pegawai

 **LAN RI**  
KEMENTERIAN PERENCANAAN  
NOMOR 118/S.1.3/SDM.02.1

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

---

**SURAT TUGAS**  
NOMOR: 154 / S.1.3 / SDM. 04.1

Menimbang : a. bahwa sesuai Nota Dinas Kepala Biro SDM dan Umum Nomor 118/S.1.3/SDM.02.1 tanggal 26 Februari 2021 hal Pelatihan Pengelolaan Pengolahan Data Aplikasi R Lanjutan;  
b. bahwa nama dan jabatan sebagaimana tercantum dalam surat tugas ini memenuhi syarat untuk melaksanakan tugas dimaksud.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;  
2. Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018;  
3. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara.

**MENUGASKAN :**

Kepada : Daftar Terlampir

Untuk : 1. mengikuti **Pelatihan Pengelolaan Pengolahan Data dengan Aplikasi R (Data Analysis)** pada tanggal 15 Maret-19 Maret 2021 dari pukul 09.00 WIB - 16.00 WIB (jadwal terlampir) bertempat dikedudukan masing-masing secara online;  
2. melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan membuat laporan setelah melaksanakan tugas dimaksud dan mengunggah sertifikat pelatihan pada [simsdm.lan.go.id](http://simsdm.lan.go.id).

Jakarta, 8 Maret 2021  
Kepala Biro SDM dan Umum,  
  
**M. Yusuf Gunawan Idris**



Tembusan:  
1. Sekretaris Utama;  
2. Atasan yang Bersangkutan; dan  
3. Koordinator SDM.

Sumber : Unit Kelompok Substansi SDM LAN 2021

Contoh *Feedback* hasil Pengembangan Kompetensi PNS

Jabatan	Judul Diklat	Penyelenggara Diklat	1. Aspek Penilaian : Pengetahuan yang didapat melalui program training ini bermanfaat dan relevan untuk diterapkan dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari	2. Aspek Penilaian : Program yang saya ikuti memenuhi harapan saya	3. Aspek Penilaian : Pengetahuan saya bertambah dengan mengikuti program ini	4. Aspek Penilaian : Program pelatihan ini sesuai dengan kebutuhan pengembangan kompetensi yang saya butuhkan	5. Aspek Penilaian : Program pelatihan ini efektif dilaksanakan secara online	Mohon masukan terkait program pelatihan yang telah diikuti (Masukan untuk Poksi SDM dan Provider Penyelenggara Pelatihan)
Peneliti Pertama	Pelatihan Pengelolaan Pengolahan Data dengan Aplikasi R	SDM LAN Pusat	5	5	5	5	5	terima kasih sudah diikutsertakan pada kegiatan ini, semoga akan ada kegiatan-kegiatan serupa kedepannya untuk pengembangan kompetensi.
Analisis kebijakan muda	Pengolahan data statistik dengan R	LAN dan Shift Academy	4	4	4	4	4	Lebih diperbanyak latihan dan dilakukan pembimbingan
Peneliti	Pengolahan Data Science dengan Aplikasi R	Shift Academy	5	4	4	5	3	Pelatihan seperti ini perlu praktek intens dan pendampingan.
Analisis sdm	Pelatihan pengelolaan data dengan R	Shift academy	4	4	3	3	4	

Peneliti Muda	Data Science with R	Shift Academy	4	3	4	4	3	Sebaiknya latihan diperbanyak dengan kasus yg sama, sehingga akan terlihat capaian hasil ataupun kesulitan yg ditemui.
Peneliti Muda	Pelatihan Data Science with R	Shift Academy	4	5	5	4	5	semoga kawan-kawan kami yang lain di Puslatbang KMP bisa terlibat juga dalam pelatihan data science
Analisis Kebijakan Pertama	Pelatihan Pengolahan Data Lanjutan R	Biro SDM dan Umum	4	5	4	5	3	Semoga pelatihan seperti ini bisa dilakukan secara klasikal atau tatap muka
Peneliti	Pelatihan Data Science dengan R	Shift Academy	4	4	4	4	4	Untuk pelatihan dengan online nampaknya belum bisa sepenuhnya dilakukan secara full oleh peserta karena seringkali ada pekerjaan lain yang dilakukan juga saat pelatihan. Mungkin kedepan setelah pandemi dapat dirancang pelatihan offline atau blended learning yang memungkinkan

								peserta bisa full mengikuti pelatihan.
Analisis Kebijakan ahli pertama	Pelatihan Pengelolaan Pengolahan Data dengan Aplikasi R	SDM/Shift Academy	5	5	5	5	5	Bagus sekali pelatihannya, karena dalam waktu seminggu, pemateri dapat menyampaikan materi sebanyak itu dengan baik dan mudah dimengerti. semoga kedepannya dilakukan pelatihan lanjutan dari pelatihan ini atau kegiatan lain sebagai tindak lanjut, sehingga materi yg dipelajari bisa dikembangkan lagi dan tidak terbuang percuma
Analisis Kebijakan	Pengelolaan Pengolahan Data dengan Aplikasi R Lanjutan	Shift Academy	5	5	4	5	4	Materi cukup banyak sehingga untuk pendalaman kasus kurang cukup

Sumber: Unit Kelompok Substansi SDM 2021

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Judul Skripsi : “Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI”

Nama : M. Yusuf Gunawan Idris, S.IP., ME.

Jabatan : Biro SDM dan Umum

Tanggal Wawancara : 12 April 2022

1. Apakah Unit Kelompok Substansi SDM Bersama Biro SDM dan Umum melakukan kegiatan sosialisasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Sudah kita sampaikan melalui forum resmi entah itu rapat atau forum forum informal. Misalnya Ada kegiatan kegiatan yang sifatnya informal. Juga melalui sosmed lan. Intinya informasi tentang kebijakan bangkom insyaallah semua pegawai lan sudah mendapatkan informasinya. Apakah sudah maksimal? Mungkin belum maksimal banget tetapi kita tetap yang kita laksanakan sudah baik dari sebelumnya.

2. Siapa dan bagaimana kondisi serta distribusi kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, yang kedua disesuaikan dengan kondisi anggaran. Yang ketinggian disesuaikan dengan talent ataupun minta dari pegawai. Jadi 3 hal ini yang menjadi tidak bisa dipisahkan seperti itu. Kemudian distribusi, kembali ke yang awal menggunakan media komunikasi yang biasanya digunakan yang sifatnya konvensional tadi seperti rapat, sosialisasi dan yang sifatnya lebih moderate seperti menggunakan media sosial atau IT.

3. Media apakah yang digunakan ?

Jawaban:

Media yang paling efektif adalah sebetulnya, ketika kita ada forum misalnya knowledge sharing, forum kumpulan diskusi fgd, nah itu kita efektif sampaikan disana. Selain medsos ya, kalau resmi kita undang seluruh pegawai secara resmi kita lakukan sosialisasi tapi itu karena terlalu besar tidak terlalu efektif. Jadi yang efektif itu adalah dalam kelompok kelompok kecil seperti fgd, knowledge sharing yang seperti saya sampaikan atau misalnya diskusi lainnya seperti itu

4. Apakah terdapat hambatan dalam proses sosialisasi?

Jawaban:



Yang namanya pandemic itu dampaknya ke semua sektor. Termasuk juga bisnis proses di lan. Khususnya bagaimana kebijakan sdm ini ke seluruh pegawai. Hambatan itu ada, yang klasik adalah melalui teknologi informasi biasanya terkait jaringan yang tidak normal atau tidak stabil. Yang kedua, masalah literasi digital bagi pegawai, belum semuanya memahami ada yang mungkin masih perlu belajar meningkatkan literasi digitalnya. Ketiga, mungkin di create message dalam bentuk bentuk yang menarik, kebijakan itu tidak harus berupa tulisan tulisan yang kaku, jadi bisa di create dengan sebuah animasi atau apa. Ya mungkin ini sedang berproses gitu.

5. Apakah program sesuai dengan tujuan kebijakan dan berapa besar kemungkinan berhasil dalam implementasi?

Jawaban:

Kesesuaian tujuan dengan apa yang dicapai, kalau menurut saya sudah sesuai tetapi memang belum optimal. Tetapi secara garis besar sudah sesuai, karena kita melaksanakan pengembangan kompetensi ini disesuaikan dengan selain kebutuhan organisasi juga disesuaikan dengan kondisi dari pegawai dari unit kerja masing-masing. sehingga tidak semua pegawai itu mendapatkan pengembangan kompetensi dengan pendekatan yang sama jadi berbeda beda. Ada yang tadi melalui training pelatihan, ada juga yang melalui coaching dan bimbingan konseling bahkan mentoring. Ada juga benchmarking, ataupun misalnya dilakukan magang. Ada beberapa memang pegawai yang disesuaikan dengan kondisi. Tapi tujuan yang penting yang satu bahwa kompetensi pegawai itu meningkat setelah dilakukan pengembangan kompetensi.

6. Bagaimana kemampuan implementor dalam pelaksanaan kebijakan?

Jawaban:

Kalau kemampuan dari implementator, menurut saya suda optimal. Tapi tetap harus di improve. Dengan beberapa variasi terkait pelaksanaan kebijakan di lapangan. Variasi dalam arti metodenya, jadi menurut saya metodenya perlu dikembangkan melihat [ada hasil evaluasi. Tapi prinsipnya sudah optimal.

7. Apakah program yang dijalankan lebih efisien dibandingkan program yang lain di instansi pemerintah lainnya, seperti kementerian keuangan yang memiliki program "Penugasan sementara untuk menduduki jabatan lain diluar jabatannya saat ini" dan juga seperti program "Task Force" atau "Project Assignment" atau memungkinkan dengan program yang dijalankan satu tahun sebelumnya di Unit Kelompok Substansi SDM?

Jawaban:

Itu sebenarnya kontekstual. Jadi tergantung pada tugas dan fungsi serta tergantung pada tuntutan organisasi yang urgent apa. Jadi pengembangan kompetensi dengan metode tadi misalnya kita sebutkan job assignment. seseorang diberi tantangan pekerjaan yang lain, dipertukarkan dan sebagainya. Secara formal tidak kita lakukan, tapi dalam keseharian budaya itu tentunya kita terapkan. Karena kita selalu melihat bahwa siapapun bisa melakukan pekerjaan apapun sepanjang pekerjaan itu didistribusikan dengan baik dan semua orang mempunyai pengalaman yang baik untuk mengerjakannya. Jadi tidak lagi

pekerjaan itu bergantung pada satu orang. Dan maka itulah ada yang namanya rotasi pekerjaan, ada pembagian kerja berdasarkan pada kualifikasi atau kemampuannya. Tapi yang jelas itu sifatnya kontekstual.

8. Apakah program memberikan sumber, pelayanan atau manfaat lain seperti yang diinginkan?

Jawaban:

Sudah tapi memang belum berlaku menyeluruh. Jadi dengan dasar itu kita bisa menentukan program pengembangan kompetensinya seperti apa, jadi dasar dari analisis gap kompetensi ini menjadi sebuah kebijakan bagi LAN untuk menentukan kebijakan pengembangan kompetensi pegawai itu bentuknya seperti apa saja bagaimana polanya dan yang terakhir target standar yang dicapainya seperti apa.

9. Apakah anggaran tersebut sudah mencukupi kebutuhan dalam pelaksanaan kebijakan?

Jawaban:

Anggaran kita belum cukup belum ideal. Tetapi kita optimalkan dengan anggaran yang ada sehingga beberapa pendekatan pengembangan kompetensi itu kita cari juga yang sifatnya free of charge atau tidak berbayar. Jadi kan pengembangan kompetensi itu bisa dilakukan dengan training pelatihan atau bisa juga dilakukan dengan coaching dan mentoring. Nah kita mungkin lebih mengembangkan juga yang coaching dan mentoring yang memang itu relative tidak memerlukan biaya yang banyak.

10. Bagaimana evaluasi yang dilakukan dalam kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Evaluasi ini memang sedang kita lakukan. Tapi berdasarkan informasi awal evaluasinya memang tidak semua pegawai belum memahami cara mengukur gap kompetensinya. Nah ini sedang kita perbaiki, mulai dari dari aspek instrumennya akan kita perbaiki. Yang kedua, kita akan lebih berkomunikasi dengan pegawai pada saat mereka melakukan pengisian instrumen tentang gap kompetensi ini. Jadi ada pendampingan. media yang digunakan melalui google form.

Jadi nanti setelah dilakukan gap kompetensi, inilah yang akan dilakukan pimpinan dengan stafnya. Stafnya dipanggil, lalu dievaluasi. Ternyata ada kurang kompetensinya, jadi untuk menentukan seperti apa bentuk bangkomnya adalah hasil dari diskusi ataupun kita sebutkan mentoring antara pimpinannya dengan staf tadi. lalu dikoordinasikan ke saya. Jadi kalau saya lebih kepada fungsi mengumpulkan data data dari para pimpinan unit tadi.

11. Bagaimana dengan pembagian kewenangan dan tanggung jawab antar bagian pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Para pimpinan unit kerja itu bertanggung jawab pada penilaian kompetensi stafnya di unit masing-masing. Jadi tidak distribusi satu pintu di saya sebagai kepala biro. Jadi saya melibatkan para pimpinan ada kepala pusatnya, ada juga kepala biro yang lain. Jadi nanti merekalah yang melakukan coaching dan mentoring kepada stafnya. Harus seperti apa katakanlah coaching untuk menutupi atau mengurangi gap kompetensi tadi. Jadi prinsipnya dilakukan secara kolektif dengan para pimpinan unit kerja.

12. Apakah sejauh ini pegawai sudah memahami kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Kalau berdasarkan dari hasil survey terakhir. Boleh dibilang sudah memahami. Karena 5% yang belum terlalu paham detail. Tapi sisanya diatas 90% sudah memahami. Apalagi kebijakan itu sifatnya dinamis, bisa berubah atau bisa berkembang. Bagaimana orang beradaptasi dengan kebijakan itu, kemampuan setiap orang kan berbeda-beda. Biasanya orang itu bisa cepat update tentang informasi kebijakan, karena memang dia sendiri selalu jemput bola, selalu penasaran. Jadi pada umumnya, dipakai sdm diatas 90% sudah memahami kebijakan.

13. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam implementasi pengembangan kompetensi PNS tersebut pada kemampuan struktur birokrasi?

Jawaban:

Hambatan itu biasanya, karena pimpinan itu punya kesibukan. Jadi dia harus mengalokasikan waktu untuk melakukan monitoring dengan stafnya dalam evaluasi tadi. Sehingga kesulitan yang pertama adalah terkait dengan manajemen, jaid bagaimana komitmen dari pimpinan unit kerja tadi untuk bisa patuh melakukan yang kita minta. Jadi pada umumnya adalah kesibukan dari pimpinan unit untuk melakukan mentoring atau konseling.

14. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?

Jawaban:

Kita lebih sering mengingatkan baik secara informal atau secara formal diberikan surat tentang batas waktu disampaikannya kapan. Karena itu sangat penting bagi kita untuk merencanakan kegiatan atau kebijakan pengembangan kompetensi ini dalam setahun kedepan.

15. Metode apa yang digunakan dalam pengukuran gap kompetensi pegawai?

Jawaban:

Kami melakukan pengukuran terhadap gap kompetensi adalah yang pertama kita menggunakan metode self-assesment, jadi pegawai diberikan instrumen untuk mengukur standar kompetensi dia seperti apa, seperti apa gapnya. Namun , itu tidak selesai disitu. Hasil dari self assessment ini dipadukan dengan penilai dari pimpinan nya langsung. Jadi pimpinan juga punya pandangan lain atau penilaian lain terhadap hasil self-assesment tadi. Jadi gabungan antara self assessment dengan penilaian pimpinan.

16. Bagaimana kualifikasi terhadap kesenjangan kompetensi pegawai?

Jawaban:

Kualifikasi kita menetapkan ada 4 kualifikasi. pertama orang itu kompeten, jadi artinya kompetensinya sudah sesuai dengan yang diharapkan. Yang kedua, kualifikasi cukup kompeten, cukup itu kalau disesuaikan dalam nilai antara 70-80. Sehingga adanya kurang kompeten, kalau kurang kompeten ini di antara 50-70. Dan yang terakhir, belum kompeten atau tidak kompeten. Jadi hasil dari analisis gap kompetensi adalah pegawai ini tergolong yang mana nih, sekalipun hal itu tidak bisa digeneralisir untuk semua standar kompetensinya. Karena seseorang itu kan ada beberapa standar kompetensinya, untuk yang dia bayus, yang b dia kurang, yang c dia cukup dan seterusnya. Yang penting adalah gap kompetensi yang terkuat yang mana nih, ternyata c . nah yang c ini harus kita dekati dengan pengembangan kompetensi tadi.

17. Apakah kebijakan pengembangan kompetensi sudah sudah jelas dan spesifik terhadap jenis pengembangan kompetensi dan tingkat jabatan?

Jawaban:

Belum terlalu spesifik.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Judul Skripsi : "Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI"

Nama : Awan Hari Murtiadi, S.E.

Jabatan : Bagian SDM

Tanggal Wawancara : 29 Maret 2022

1. Apakah Unit Kelompok Substansi SDM Bersama Biro SDM dan Umum melakukan kegiatan sosialisasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Iya, jadi dengan uu ASN no. thn 2014 kemudian diturunkan dgn pp 11 tahun 2017 kemudian ada pp 17 tahun 2020 tentang manajemen PNS itu mengamanatkan tentang bangkom yang jumlahnya minimal 20 jp. Kemudian dilan ada kebijakannya ada perkal no 10 tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi PNS dilingkungan lan. Dari situ kita punya manajemen talenta semuanya jd blended jadi satu. Ada juga perkal ttg uji potensi dan uji kelayakan no. 14 tahun 2019. Jadi jika ada pegawai masuk terus kemudian setahun dua tahun kita akan melihat uji potensinya perka 14 tahun 2019 dilakukan uji potensi itu melihat potensinya dan mintanya dia dan kesesuaiannya dia. Dari situ akan muncul gapnya dia apa, apa yg harus dilakukan. Bangkomnya apa. Mulai dr titik itulah kita berjalan, ini khusus pelaksana yang mau ke jf. Terus semua pegawai termasuk dalam kemenpan manajemen talenta semua pegawai itu harus memiliki profile kompetensi tanpa terkecuali. Sehingga lan melakukan asesmen kompetensi, karena permenpan 38 tahun 2020 sebelumnya kita punya profile kompetensi. Jadi beda profil potensi dan profil kompetensi. Kalau potensi itu yang dibawa dari lahir, tp kalau kompetensi itu kemampuan dia dalam menyelesaikan pekerjaan. Kemudian kemenpan punya permenpan 38 ttg standar kompetensi jabatan. Manajerial dan sosiokultural. Kemudian lan punya yg namanya standar kompetensi jabatan, perkal no 11 tahun 2020. Terus kemudian dimasukan kedalam nine box ketemu dia ada di box mana dan ditemukan gapnya dimana. Lalu yg bersangkutan harus dilakukan pengembangan kompetensi. Masing masing orang berbeda beda. Kalau boxnya dia sudah high level, 9 misalnya tidak perlu lagi. Workshop gitu gitu udah ga perlu lagi, jadi misalnya dia perlu job challenging. Jadi antara box 1,2,3,4 sampai 9 itu beda beda. Dasarnya apa tadi, perlan no. 10 tahun 2018 itu jelas model, bentuk pengembangan kompetensi itu apa saja di LAN. Jadi kita sekaligus operator, sekaligus sebagai pelaku. Pegawai di SDM harus dikembangkan, sebagai operator kita melakukan monitoring dan rekapitulasi kepada seluruh pegawai. Dan hal ini relate dengan Indikator Personal ASN.

2. Bagaimana komunikasi dengan pihak-pihak internal dan pihak ketiga sebagai penyelenggara dalam pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Jadi kalau kita butuh bangkom apa, kita cek providernya yang cocok untuk kita apa. Kemudian kita kontak. Kemudian kita sesuaikan administrasinya . butuh berapa orang, biayanya, kapan dan pertanggungjawabannya kaya apa.

3. Apakah program sesuai dengan tujuan kebijakan dan berapa besar kemungkinan berhasil dalam implementasi?

Jawaban:

Jadi, kalau perlan 10 tahun 2018 itu kan ada klasikal dan non klasikal. Kemudian akhirnya, bergerak ke non-klasikal semua. Ada sisi positif dan negatifnya. Semua yang ditugaskan mengikuti bangkom diharuskan mengaktifkan kamera. Dan masih ada yang sifatnya klasikal, misalnya, diklat jabatan menjadi blended, kalau dulu klasikal sekarang menjadi blended antara klasikal dan virtual. Dan biasanya penugasan luar negeri menjadi off, semua dilakukan secara virtual. Dan hal ini mala menjadi capek, karena benar- benar menguras tenaga harus didepan monitor. Kalau klasikal masih bisa break dan ketemu ngobrol. Sekarang tidak bisa. Tapi pandemic mengajari kita semua, bahwa tidak perlu kemudian meng arrange schedule untuk bertemu dengan seseorang. Dan dengan pandemic ini klaiskal masih ada, blended kemudian heavynya jadi non klasikal.

4. Bagaimana dengan sarana sebagai penunjang kegiatan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Masuk ke pandemic, akhirnya organisasi menyiapkan semua dilengkapi, camera webcam. Karena kita menyesuaikan kegiatan kebutuhan pelaksanaan pekerjaan di semua unit. Kalau organisasi mengharuskan apel blended, otomatis organisasi harus menyiapkan sarana dan prasarannya. dikita ada simsdm, jadi mereka akan upload itu melalui simsdm.

5. Bagaimana pelaksanaan teknis dari kebijakan pengembangna komptensi PNS?

Jawaban:

Jadi pegawai jika benar- benar mengetahui terhadap bimtek, *workshop* yang diterima. Atasannya akan lakukan monitoring evaluasi. Melalui *mentoring* dan *coaching*. Misalnya, saya ditugaskan mengikuti diklat desain grafis canva. Pada saat penyelenggaraan saya harus bikin produknya. Kemudian, saya akan memberikan report kepada atasan langsung dan laporan ke dalam SISSDM. Atasan langsung otomatis menyalakan camva yang kamu bikin seperti apa.

6. Bagaimana komitmen pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Kalau bicara soal kualitas sulit. Ketika ada intruksi atau aturan. Terkadang ada penyesuaian kondisi di unit atau lembaga. Penyesuaian tadi karena karakteristik individu dan organisasi berbeda. Misalnya untuk pkm level 1,2. Kan dibagi esensial dan non essential. Kalo di LAN, hampir 90% bisa dilakukan by virtual. Artinya penyesuaian antara keputusan sama pelaksanaan ada beberapa penyesuaian. Yang penting tidak melanggar aturan yang ada.

7. Apakah sejauh ini pegawai sudah memahami kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Belum, heterogen. Lagi lagi pandemic mengajarkan kepada semua pegawai bahwa *wfo*, *wfo*. *Wfh* itu bukan kemudian libur, tapi bekerja di rumah. Secara bertahap kita akan bergerak kepada flexible working arrangement. Jadi, kerja bisa dimana aja. Tapi lagi-lagi generasi yang old tadi, ketika dirumah ditanyakan progress pekerjaan bagaimana, wah pekerjaannya ada di kantor. Menurut saya, hal hal seperti itu jangan terjadi. Karena menurut saya, semua pekerjaan sudah di *server* di *cloud* semuanya. Gap generasi ini menjadi problem dikita.

8. Bagaimana pengawasan dan pengendalian kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Pengawasannya kita punya surat tugas, kemudian setelah yang bersangkutan mengikuti pengembangan kompetensi tadi mereka harus membuat laporan. Lapornya bisa screenshot, daftar hadir dan kemudian catatan laporan, kan ada sertifikat yang dilampirkan.

9. Apakah program mencapai tujuannya dengan efektif?

Jawaban:

Pasti, bahwa masing- masing akan berbeda berbeda. Jadi tujuannya dari si A membutuhkan *coaching* dan *mentoring* bukan pelatihan, bukan *workshop*. Dan yang bersangkutan ada di box berapa 5,6 atau 7. kalau 2020-2021, saya rasa beberapa pengembangan kompetensi Bergeraknya ke non klasikal. Mungkin blended yang dimaksud. Kalau tahun 2021 mungkin 50, tapi ada beberapa diklat yang tidak bisa non- klasikal. Misalnya bimtek tentang pembangunan jaringan, ini memang harus klasikal. Harus bertemu.

10. Apakah terdapat efek yang tidak diinginkan?

Jawaban:

Pasti baik organisasi dan individu, menyesuaikan. Efeknya terhadap generasi generasi lama tadi. Pada pelaksanaan *wfh*, *wfo* kemudian dia ditugaskan pengembangan kompetensi ketika sifatnya non-klasikal mungkin targetnya tidak terlalu bagus karena tidak klasikal. Karena virtual, mungkin ini agak sulit pencapaian. Targetnya 100% jadi 50%. Dan ini ada pendekatan mentoring dan coaching dengan atasannya.

11. Bagaimana struktur penerapan kebijakan pengelolaan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Struktur penerapan sudah berjalan sesuai keinginan. Khusus di LAN iya, namun harus melakukan improvement. Karena kebijakan di LAN sering berganti ganti jadi kita harus sesuaikan agar tidak semakin jauh ketinggalan.

12. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam implementasi pengembangan kompetensi PNS tersebut pada kemampuan struktur birokrasi?

Jawaban:

Tidak semua level generasi ini, kan ada generasi baby boomers. Tidak begitu aware terhadap teknologi. Jadi harus kita ajari satu-satu, sampai benar – benar mereka bisa upload secara mandiri.

13. Metode apa yang digunakan dalam pengukuran gap kompetensi pegawai?

Jawaban:

Metodenya macam macam. Terkadang sdm yang mengirimkan nota dinas ke unit unit. jadi kita akan mencari tahu, masing masing pegawai di unit yang dibutuhkan apa. Di Satu sisi, kita punya gambaran besar profil kompetensi pegawai, dan di dalamnya ada kebutuhannya apa. Satu sisi kita punya assessment tadi, satu sisi kita punya profilnya. Atasan langsung jadi kunci.

14. Bagaimana evaluasi yang dilakukan dalam kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Ada survey, dari atasan langsung. Lalu melakukan coaching dan mentoring. Setelah pengembangan kompetensi langsung mentoring dengan atasan langsungnya. Bahwa yang diterima kemarin, apakah sudah diterima pengembangan kompetensinya dengan baik atau tidak. Kemudian, ketika diimplementasikan di tempat kerja. Atasan langsung harus lakukan evaluasi.



## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Judul Skripsi : “Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI”

Nama : Octa Soehartono, S.E., M.P.A.

Jabatan : Bagian Manajemen Talenta

Tanggal Wawancara : 25 Maret 2022

1. Apakah Unit Kelompok Substansi SDM Bersama Biro SDM dan Umum melakukan kegiatan sosialisasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Dulu sekitar 2017 atau 2018 keluar pp 11. Lalu dicoba proses di bangun pedoman pengembangan kompetensi. Lalu 2019, karena keharusan adanya pengembangan kompetensi 20 jp, maka kami sosialisasikan pedoman pengembangan kompetensi dalam bentuk nota dinas tiap tahunnya. Dan meminta masukan ke setiap unit-unit kerja dan terkait pengembangan kompetensi dengan dialog Bersama atasannya.

2. Siapa dan bagaimana kondisi serta distribusi kebijakan pengembangan kompetensi PNS ?

Jawaban:

Distribusi dilakukan oleh biasanya dengan bu sestama lalu dilanjut dengan pak biro dan untuk tiap tahunnya kami mengirim nota dinas melalui pak biro untuk meminta masukan untuk masing-masing unit.

3. Apakah terdapat hambatan dalam proses sosialisasi?

Jawaban:

Hambatan dalam proses sosialisasi tidak banyak, banyaknya dalam pelaksanaan. Karena sudah aturan kebijakan nasional mau tidak mau pegawai harus tau. Hambatannya hanya ada pada di forum.

4. Bagaimana komunikasi dengan pihak-pihak internal dan pihak ketiga sebagai penyelenggara dalam pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Kebijakan nasional kan kita koordinasi dengan menpan dan bkn. Kebetulan bangkom diurus oleh lan namun beda deputi atau unit. Jadi lebih mudah. Jadi untuk koordinasi internal, jika ada kendala urusannya lebih mudah.

5. Apakah program sesuai dengan tujuan kebijakan dan berapa besar kemungkinan berhasil dalam implementasi?

Jawaban:

Kalau program karena ini kebijakan nasional, maka lan harus mendesain sesuai dengan bangkom 20 jp. Dan kita kasih feedback untuk kami desain atau mereka memiliki desain sendiri terkait bangkom mereka. Pokoknya segala bentuk jalur pengembangan kita selalu meminta feedbacknya. Dan kita memastikan semuanya memenuhi 20 jp . namun untuk implementasinya, pencapaiannya. Mulai bagus di tahun 2019 sketiar 70-80%. Dan tahun 2020 lebih tinggi, kalau tidak salah 83%. Itu dari satu LAN. Namun, kalau di daerah hampir 100%. Namun, untuk program semua sudah dapat, tetapi belum memenuhi 20 jp. Karena yang susah itu dalam proses merancang dan kesesuaian dalam kebutuhan itu belum berjalan dengan baik.

6. Bagaimana kemampuan implementor dalam pelaksanaan kebijakan?

Jawaban:

Standar, kita punya ISO 9001:2015. Jadi nya itu di lingkungan sekretariat utama. Mengenai layanan stakeholder internal khususnya di lan. Salah satunya standar yang dibuat yaitu di layanan SDM. Yang dinilai tentang pelayanan bangkom. Bagaimana kita membuat perencanaan, monitoring dan evaluasi. Dan kita sudah memiliki sertifikasi ISO.

7. Apakah kegiatan- kegiatan program mampu mencapai Sub Bagian Rumah Tangga terkait kebutuhan sarana dan prasarana kegiatan dan target kelompok PNS yang direncanakan?

Jawaban:

Kami selalu menyampaikan informasi tersebut baik pihak internal atau luar. Jadi biasanya kalau memang butuh kita selalu menghubungi yang terkait, formalnya melalui surat.

8. Apakah program memberikan sumber, pelayanan atau manfaat lain seperti yang diinginkan?

Jawaban:

Yang bermanfaat pegawai di lan, merasa terakomodir kebutuhan bangkomnya. Walaupun masih terdapat yang belum memenuhi 20 jp. Tapi semuanya sudah mendapatkan desain program bangkom masing – masing dan kita coba kembangkan. So far walaupun banyak hambatan, namun banyak positifnya. Kalau peserta merasa tidak cocok dengan penyelenggaranya makan akna kita ganti kalau nanti ada bentuk pelatihan seperti itu lagi. Jadi, lebih banyak bagusnya. Jadi kemampuan implementor dinilai dari survei tersebut.

9. Bagaimana sikap pelaksana kebijakan terhadap implementasi pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Sikap pelaksana bangkom atasan, bawahan dan narasumber. Kalau selama ini, terkait hal itu. Biasanya menerima kebutuhan pelatihan dari unit. Teman teman di manajemen talenta membuat desain program pelatihannya. Dan selalu koordinasi. Jadi dari proses pelaksanaan sampai hasil. Sikap pelaksanaanya mengikuti dengan baik.

10. Bagaimana komitmen pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Dari atasan kan biasa punya prioritas sasaran strategisnya kemana. Namun kami lebih akomodir dari masing – masing kebutuhan. Dan itu menjadi arahan arahan pak biro sasaran strateginya kemana. Dan insyaallah bisa diikuti. Namun, kita juga sering kasih masukan juga. Khususnya di lan jadi saling kasih masukan. Kalau ada masukan dari teman - temen untuk proses lebih baik diakomodir. Biasanya rapat kecil atau brench storming. Sifat pengambilan keputusannya egalitor lebih fleksibel. Tapi ya tetep demokrasi, tipikal top-down.

11. Bagaimana pengawasan dan pengendalian kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Sistem pengawasannya biasanya dari kami sudah ditentukan siapa yang kawal pelatihannya. Misalnya pengawas, ya hanya mengawasi saja. Kalau klasikal mengawasi pembukaan, awal dan penutupan. Hambatanya hanya dijadwal.

12. Apakah program mencapai tujuannya dengan efektif?

Jawaban:

Kalau menurut saya, semenjak pandemic. Kita jadi beralih hybrid. Luring dan daring itu mempermudah dalam pengembangannya. Polanya memang pertemuan online itu memudahkan kami dalam mendesain atau merancang. Kalau terkait dengan efektif lebih efektif sekarang. Jadi menurut saya hybrid learning lebih efektif.

13. Apakah terdapat efek yang tidak diinginkan?

Jawaban:

Dampak yang tidak diinginkan, positifnya lebih banyak pilihan pelatihan. namun karena terlalu banyak online jadi bentrok dan bingung menentukan jadwal pelatihan adanya blended ada yang online. Tidak jauh beda dengan klasikal namun banyak yang harus dikawal.

14. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam implementasi pengembangan kompetensi PNS tersebut?

Jawaban:

Hambatan dari peserta, individu merasa kurang pas, kurang lama waktunya, jenis pelatihan. namun kalau dibalikin lagi ke tujuan pelatihannya disesuaikan dengan kebutuhan dan permintaan pimpinan. Jadi, mungkin merasa tidak cocok atau perlu sehingga kompetensinya merasa belum sesuai. Kendala penyelenggaraan pelatihannya, tidak semuanya mengakomodir kebutuhan pelatihan. jadi kita butuh masukan lagi terhadap pelatihan yang tidak cocok atau sesuai. Untuk implementor, sdmnya perlu adanya tambahan skill, potensi , kompetensinya.

15. Bagaimana evaluasi yang dilakukan terhadap kebijakan pengembangan kompetensi ?

Jawaban:

Biasanya kita meminta feedback dari peserta dan penyelenggara pelatihannya. Dan mereka melaporkan selama monitoring. Tergantung juga terkadang ada pelatihan yang aktif kasih survei untuk setelah pelatihannya dna kami juga memberikan feedback kepada penyelenggara.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Judul Skripsi : “Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI”

Nama : Adhani Abdullah, S.E., M.A.

Jabatan : Bagian Kesejahteraan SDM

Tanggal Wawancara : 29 Maret 2022

1. Apakah Unit Kelompok Substansi SDM Bersama Biro SDM dan Umum melakukan kegiatan sosialisasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Menurut saya, di pokso SDM ini sudah berusaha melaksanakan sosialisasi untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi seluruh pegawai yang ada.

2. Siapa dan bagaimana kondisi serta distribusi kebijakan pengembangan kompetensi PNS ?

Jawaban:

Untuk distribusi pengembangan kompetensi, kita melakukan yang merata, kita mendeliver nota dinas ke masing- masing unit kerja. Khususnya ditujukan kepada kepala pusat masing – masing unit kerja, karena kepala pusat memiliki peran penting bahwa untuk mengetahui kompetensi pegawainya seperti apa, kemudian apa yang dikembangkan dan apa yang dibutuhkan oleh masing- masing pegawai dari unit tersebut.

3. Apakah program sesuai dengan tujuan kebijakan dan berapa besar kemungkinan berhasil dalam implementasi?

Jawaban:

Sejauh ini alhamdulillah untuk pelaksanaan kebijakan, khususnya tentang unggul dalam kompetensi sudah diimplementasikan dengan baik oleh seluruh unit kerja yang ada di LAN. Bisa dibilang secara akuntabilitas, pengembangan kompetensi menjadi indikator utama khususnya indikator pemenuhan 20 jam pelajaran. Nah kalau ini, kita melihat dari capaian dan target yang ditetapkan, realisasi yang dicapai sudah melebihi 90%.

4. Media apakah yang digunakan dalam pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi?

Jawaban:

Jadi media yang digunakan itu, berupa pelatihan klasikal dan non klasikal selama dimasa pandemic ini.

5. Bagaimana dengan sarana sebagai penunjang kegiatan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Sarananya sudah memenuhi, alhamdulillah. Insyaallah sudah memenuhi karena secara sistem kita juga sudah mempunyai sistem informasi kehadiran dan tunjangan kinerja pegawai. Di sistem itu terdapat formulir coaching dan mentoring juga sebagai sarana awal dalam pengembangan kompetensi. Dalam sistem itu ada formulir coaching dan mentoring, form-form hard copy yang disiapkan untuk masing-masing pegawai yang ada di unit kerja untuk bisa melakukan dialog kinerja dan menetapkan gap kompetensi apa yang dibutuhkan oleh masing-masing pegawai yang ada di unit kerja.

6. Berapa besar biaya untuk menyelenggarakan pelayanan dan manfaat bagi kelompok sasaran atau PNS?

Jawaban:

Untuk biaya, variatif. Terkadang memang secara anggaran kita mengalokasikan pengembangan kompetensi ini yang paling besar karena kita harap semuanya bisa merata dan bisa mendapatkan pelayanan yang sama untuk mencapai IKU LAN tersebut yaitu pengembangan kompetensi 20 jam pelajaran.

7. Apakah anggaran tersebut sudah mencukupi kebutuhan dalam pelaksanaan kebijakan?

Jawaban:

Kalau dibilang sudah mencukupi atau belum. Sepertinya boleh dibilang belum. Karena kalau misalnya kita buat estimasi, atau pegawai mendapatkan pengembangan kompetensi. Mungkin yang lainnya akan terkalahkan atau tidak mendapatkan pelatihan yang ada anggaran, jadi hanya yang tidak berbayar. Harapannya untuk anggaran pengembangan kompetensi sendiri bisa terus di improve secara anggaran sehingga seluruh pegawai bisa mendapatkan manfaat yang sama untuk pengembangan kompetensi.

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Judul Skripsi : “Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI”

Nama : Nurul Hanifah, S.E.

Jabatan : Fungsional Umum

Tanggal Wawancara : 24 Maret 2022

1. Apakah Unit Kelompok Substansi SDM Bersama Biro SDM dan Umum melakukan kegiatan sosialisasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Kalau soal bangkom, pastinya melakukan sosialisasi. Dari awalnya beralih tatapan muka langsung, virtual lalu blended. Biasanya setiap pegawai harus memenuhi 20 jp, jd disosialisasikan . alurnya mengirimkan nota dinas, usulan perencanaan bangkom setiap tahun. Jadi pastinya selalu disosialisasikan.

2. Siapa dan bagaimana kondisi serta distribusi kebijakan pengembangan kompetensi PNS ?

Jawaban:

Kebijakan awalnya dari peraturan, kurang tau terkait peraturan berapa. Namun saya mengetahui kalau harus pemenuhan 20 jp setiap tahunnya. Dan unit sdm ini kan bertanggung jawab terkait pusat data rekapitulasi dan membuat pelatihan. dan dari SDM disebar melalui unit- unit seperti kabagnya atau sdmnya. Untuk alur di unit sdm tersendiri.

3. Apakah terdapat hambatan dalam proses sosialisasi?

Jawaban:

Bentuk sosialisasikan banyak. Hambatannya bisa jadi, seperti sekarang ini bisa jadi sinyal. Penyampaian informasi yang kurang diterima dengan baik. Namun, untuk pengadaan penyampaian informasi sekarang lebih fleksibel jadi tidak perlu datang langsung karena bisa melalui zoom meeting.

4. Bagaimana upaya- upaya yang dilakukan dalam mengatasi hambatan tersebut?

Jawaban:

Solusinya, kalau misalnya ada yang berhalangan hadir terdapat wakilnya dan disharing kepada atasannya.

5. Bagaimana komunikasi dengan pihak-pihak internal dan pihak ketiga sebagai penyelenggara dalam pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Kalau SDM itu kan yang menyelenggarakan, otomatis biasanya kerjasama antara manajemen talenta dengan kesejahteraan sdm. Kadang, kita buat pengembangan kompetensi ada pihak luar sama internal. Jadi, ada beberapa pengembangan kompetensi yang narasumbernya dari internal saja cukup. Misalnya, berkas pengajuan kepegawaian, narasumbernya dari internal. Dan ditentukan oleh manajemen poksi sdm, lalu ke kepala biro, apakah disetujui atau tidak. Kalau misalnya, eksternal, contohnya canva, kan lebih jelas kalau professional. Terkadang kita membutuhkan pelatihan yang narasumbernya professional yang diluar bidang sdm. Seperti videografi, canva, power point, melukis dengan slide, itu kan lebih profesional itu kita dapat dari luar. Lalu nanti ada perjanjian kerjasamanya seperti MOU.

6. Apakah program sesuai dengan tujuan kebijakan dan berapa besar kemungkinan berhasil dalam implementasi?

Jawaban:

Kalau menurut saya, dari sisi itu berhasil. Namun tergantung dari individunya, apakah serius dalam pelatihnnya atau bagaimana. Tapi yang jelas dari pelatihnnya berhasil, tapi kalau individunya. Apakah diaplikasikan setelah mengikuti pelatihan. tapi kalau saya, berhasil dan sesuai dengan kebutuhan.

7. Bagaimana kemampuan implementor dalam pelaksanaan kebijakan?

Jawaban:

Kalau menurut saya, sesuai dengan peraturan.

8. Apakah kegiatan- kegiatan program mampu mencapai Sub Bagian Rumah Tangga terkait kebutuhan sarana dan prasarana kegiatan dan target kelompok PNS yang direncanakan?

Jawaban:

Kita selalu kerja sama dengan mereka. Misalnya kalau kita adakan pelatihan. biasanya kita mengirimkan surat atau nota dinas atau via whatsapp. Biasanya h-beberapa hari koordinasinya.

9. Bagaimana dengan sarana sebagai penunjang kegiatan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Sudah baik, soalnya pelatihan sekarang by zoom, blended. Dulu selama pandemic ada uang pulsa setiap bulan. Kalau menurut saya pribadi, terpenuhi. Menurut aku LAN itu perhatian dengan mengganti uang pulsa. Dan kalau butuh apa apa tinggal minta ke bagian rumah tangga. Dan untuk atk terdapat formnya gitu.



10. Bagaimana sikap pelaksana kebijakan terhadap implementasi pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Kalau dari narasumber, sikapnya. Ramah dan profesional. Sesuai dengan bidangnya. Kalau dari atasan sifatnya mendukung. Dan sempat ada kebijakan kalau ada pelatihan boleh WFH.

11. Bagaimana pelaksanaan teknis dari kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Kalau misalnya manajemen sdm udah tau ada pelatihan apa, ditentukan tanggal dan narasumbernya apa. Setelah itu kita minta persetujuan pak biro atau ada masukan tidak. Mekanisme terdapat surat tugas, biasanya dijelaskan misalnya kita diminta untuk upload sertifikat. Dan sebenarnya pegawai bertanggung jawab atas sertifikat itu untuk membuat laporan.

12. Bagaimana komitmen pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Mungkin akan di notice untuk yang belum 20 jp dan tahun depan harus 20 JP.

13. Bagaimana pengawasan dan pengendalian kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Melalui survei pelatihan. ada beberapa latihan yang mengharuskan kita mengisi survei dan dilakukan oleh penyelenggaranya. Jadi misalnya kita kerja sama dengan pihak luar, dia mengisi survei. Dan isi survey itu bisa sdm minta. Kira-kira apa ada yang kurang atau dari sisi dia itu buat peningkatan. Kalau pengawasan dari internal, dari daftar hadir kan kelihatan pegawai mana yang ikut. Dan dikomunikasikan

14. Apakah hasil yang dicapai disebabkan oleh program?

Jawaban:

Menurut saya, tercapai sesuai dengan tujuan organisasi. Setelah mengikuti pelatihan ada peningkatan kemampuan.

15. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam implementasi pengembangan kompetensi PNS tersebut?

Jawaban:

Bisa jadi jaringan

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Judul Skripsi : “Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI”

Nama : Puspa Ayu Kusumo Putri, S.E.

Jabatan : Fungsional Umum

Tanggal Wawancara : 30 Maret 2022

1. Apakah Unit Kelompok Substansi SDM Bersama Biro SDM dan Umum melakukan kegiatan sosialisasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Sosialisasi bangkom sebenarnya sudah dari 2019. Dan untuk tahun berikutnya kami mengedarkan form saja. Tidak tiap tahun melakukan sosialisasi dan hanya mengajukan nota dinas form rencana bangkom. Dan jika sudah direkap dipilah kembali sesuai judul dan jenis diklatnya.

2. Siapa dan bagaimana kondisi serta distribusi kebijakan pengembangan kompetensi PNS ?

Jawaban:

Karena dinamis. Jadi kita minta per tahun dulu. Lalu follow upnya dari usulan dipilah dulu dan disesuaikan. Lalu jika sesuai dgn anggaran kita usulkan ke lembaga penyelenggara untuk diikuti.

3. Apakah program sesuai dengan tujuan kebijakan dan berapa besar kemungkinan berhasil dalam implementasi?

Jawaban:

Program sesuai kebijakan, sejauh ini kita targetnya per tahun itu 93%. tahun lalu tercapai 91%. Artinya Sudah memenuhi terkait hak pegawai mendapatkan bangkom. Jadi sesuai dengan kebutuhan terkait klasikal dan non klasikal. Dan mungkin perlu diupgrade lagi turunan dari kebijakan itu. Seperti coaching mentoring itu seperti apa pelaksanaannya. Perhitungannya jpnnya bisa di detailkan berpa lama untuk perannya dalam bentuk aturan atau pedoman.

4. Bagaimana kemampuan implementor dalam pelaksanaan kebijakan?

Jawaban:

Pasti harus, filternya pertama sesuai tidak dengan tujuan yang dicapai. Persetujuan provider atau instansi. Kalua swasta rata- rata yang dipakai baik.

5. Apakah kegiatan- kegiatan program mampu mencapai Sub Bagian Rumah Tangga terkait kebutuhan sarana dan prasarana kegiatan dan target kelompok PNS yang direncanakan?

Jawaban:

Tentu, kalau pelaksanaan luring kita koordinasikan bagian rumah tangga.

6. Bagaimana dengan sarana sebagai penunjang kegiatan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Website pengelolaan bangkom, kalau untuk rekap pelatihannya ada link bitly google drive siapapun bisa akses. Untuk saat ini , ditahun ini menggunakan ASN unggul.

7. Apakah program mencapai tujuannya dengan efektif?

Jawaban :

Sejauh ini sudah cukup baik, walaupun daring itu masing masing. Klasikal juga sudah memenuhi standar diklat pada umumnya.

8. Apakah program memberikan sumber, pelayanan atau manfaat lain seperti yang diinginkan?

Jawaban:

Sejauh ini sudah, karena kita follow up dr usulan unit dan kita sosialisasikan dna dipertimbangkan lagi.

9. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam kemampuan sumberdaya?

Jawaban:

Hambatannya tidak ada. Sudah cukup . hanya mungkin kalau dari unit itu kita sudah reminder berkali kali namun belum dikirimkan. Jadi kita belum tau apa yang dibutuhkan.

10. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?

Jawaban:

Kita perlu reminder berkali kali. Namun jika pada akhirnya karena perlu diproses , direkap yang sudah ada saja.

11. Bagaimana komitmen pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Karena sudah ditargetkan harus sekian persen. Jadi komitmen Sudah cukup untuk pengiriman tersebut.

12. Bagaimana pengawasan dan pengendalian kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Biasanya kalau diklat kita kasih kuesioner evaluasi terkait gimana penyelenggaraan dan sebagainya. Dan itu untuk masukan kita untuk diklat selanjutnya. Setelah itu update jam pelajaran untuk mengetahui pencapaian masing masing pegawai.

13. Apakah terdapat efek yang tidak diinginkan?

Jawaban:

Ada perasaan tidak di bangkomkan. Padahal di ikut sertakan. Dan juga pegawai bisa mandiri, untuk belajar mandiri. Dan evaluasi atau dialog dengan atasan juga termasuk dari bangkom itu sendiri namun belum ada acara untuk dilaporkan dan dokumentasikan nya.

14. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam implementasi pengembangan kompetensi PNS tersebut?

Jawaban:

Yang sering terjadi misalkan unit sudah mengusulkan terus diproses pengiriman ternyata saat dikonfirmasi pada hari h, pesertanya tidak bisa. Pegawai tidak merasa dibangkomkan. Dengan alasan ternyata ada tugas dari unit.

15. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?

Jawaban:

Upaya yang dilakukan replace nama lain yang bisa. Dan untuk tahun depan diikutkan kembali yang bersangkutan.

16. Bagaimana struktur penerapan kebijakan pengelolaan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Sesuai dengan SOP. Procedural pengiriman pegawai di unit sdm. Misalkan pegawai yang diusulkan siapa nama Namanya lalu diusulkan kepada pak awan dan pa biro. Setelah disetujui dibuatkan surat tugas. Kalau swasta providernya buat surat usulan kalau misalkan lembaga pemerintah dan jika ada pemanggilan kita proses untuk surat tugasnya lalu diikutkan diklat.

17. Bagaimana dengan pembagian kewenangan dan tanggung jawab antar bagian pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Kewenangan dan tanggung jawab anggaran dilakukan sub koordinator kesejahteraan. Untuk persetujuan usulan dilakukan oleh tim manajemen sdm terlebih dahulu.

18. Apa peran dari Sub Bagian Manajemen Talenta dalam pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Iya ini di bagian manajemen talenta yang mengerjakan ini. Terkait bangkom ini di support oleh manajemen talenta dan di support juga oleh kesejahteraan sdm dan pengembangan karir juga. Intinya pelaksanaan diklat ini di support oleh manajemen talenta.

19. Bagaimana cara pengambilan keputusan terkait pengelolaan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Tentunya dari pak biro dan pak awan untuk usulan. Jika disposisi oke kita laksanakan dan implementasi tekniknya dalam pengiriman tadi.

20. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam implementasi pengembangan kompetensi PNS tersebut pada kemampuan struktur birokrasi?

Jawaban:

Sejauh ini belum terlalu ada hambatan gimana gimana. Kalau disposisinya oke yang kita jalankan.

21. Metode apakah yang digunakan dalam pengukuran gap kompetensi pegawai?

Jawaban:

Kalau kuesioner pakai skala likert. Dan peraturan LAN No. 10 . misalkan bimtek 4 jam pelajaran itu sudah ada perhitungannya dan tinggal dimasukan saja di excel dengan rumus.

22. Bagaimana kualifikasi kesenjangan kompetensi pegawai?

Jawaban:

Sebenarnya kesenjangan kompetensi itu didapat dari assessment. Sedangkan kalau dilihat dari rencana bangkom kan gabungan dari kesenjangan kompetensi dengan kinerja. Sejauh ini , dialog antara pegawai dengan atasannya dan terbitlah usulna bangkom. Misalkan di bidang design grafis makanya diusulkan diikutkan design grafis. Dan untuk klarifikasi itu karena ada dialog tersebut, dan cukup usulan dari kesenjangan tersebut. sebenarnya terdapat sistem , namun kita belum bisa pakai . (sipka- sistem informasi kompetensi aparatur sipil negara).

## TRANSKRIP HASIL WAWANCARA

Judul Skripsi : “Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum LAN RI”

Nama : . Bambang Setyo Ambodo, S.Sos, M.Si.  
Jabatan : Fungsional Umum  
Tanggal Wawancara : 24 Maret 2022

1. Apakah Unit Kelompok Substansi SDM Bersama Biro SDM dan Umum melakukan kegiatan sosialisasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Melalui cara sosialisasi dengan seperti diundang dalam suatu ruangan semacam bimtek. Dengan surat edaran juga terkait kebijakan kebijakan yang ada di lan.

2. Siapa dan bagaimana kondisi serta distribusi kebijakan pengembangan kompetensi PNS ?

Jawaban:

Kita ada humas. Kalau dari SDM sendiri kebijakan itu sifatnya seperti, misalnya ada forum grup wa isinya pimpinan pimpinan atau pejabat- pejabatnya . Lalu kita kirimkan terkait kebijakan kebijakan baru bangkom. Takaran implementasinya lebih kepada nota dinas kepada jpt jpt terkait penyelenggaraan bangkom dari lan. Bentuk sosialisasinya juga selain forum, melalui media social whatsapp itu tadi. Perlunya kita share tersebut. contoh kebijakan barunya, terkait manajemen talenta.

3. Apakah terdapat hambatan dalam proses sosialisasi?

Jawaban:

Kalau dari sosialisasi, tidak ada.

4. Bagaimana komunikasi dengan pihak-pihak internal dan pihak ketiga sebagai penyelenggara dalam pengembangan kompetensi PNS?

Jawaban:

Kita mencari pihak ketiga, misalkan kita tidak bisa menyelenggarakan sendiri maka kita mencari pihak ketiga yang bisa memfasilitasi pelatihan tersebut. misalnya pelatihan web web tersebut, kita cari lembaga- lembaga yang

berkompeten dengan hal tersebut. dan kita sampaikan bahwa kita ingin menggunakan jasa mereka.

5. Apakah program sesuai dengan tujuan kebijakan dan berapa besar kemungkinan berhasil dalam implementasi?

Jawaban:

Kalau menurut saya, banyak yang sudah sesuai karena saya pikir ini sudah menyesuaikan usulan bangkom dari masing- masing pegawai di unit dan dilakukan evaluasi. Dan mayoritas, mengatakan sudah dilakukan pengembangan kompetensi

6. Bagaimana kemampuan implementor dalam pelaksanaan kebijakan?

Jawaban:

Kebetulan kita sudah dilibatkan dengan hal- hal yang terkait pengembangan kompetensi.

7. Apakah program yang dijalankan lebih efisien dibandingkan program yang lain di instansi pemerintah lainnya, seperti kementerian keuangan yang memiliki program “Penugasan sementara untuk menduduki jabatan lain diluar jabatannya saat ini” dan juga seperti program “Task Force” atau “Project Assignment” atau memungkinkan dengan program yang dijalankan satu tahun sebelumnya di Unit Kelompok Substansi SDM?

Jawaban:

Kalau kita bicara tentang efisien, kita bicara buaya. Kalau online pasti lebih efisien. Namun, jangan lupa efektifnya juga. Bahwa administrasi itu bicara tentang efektif dan efisien. Artinya, bagaimana mengkondisikan antara efektif bagaimana dan efisien bagaimana dan bisa tercapai. Kalau kita bicara tentang efektifitas, kalau di masa pandemic kemarin semua lebih banyak online. Kalau menurut saya, semua punya kelebihan dan kekurangan masing- masing. Dan kalau bicara efektifitas, itu lebih efektif tetapi kalau kita bicara efisiensi bicara waktu dan anggaran. Dan during lebih efisien, karena terkadang kita bisa melakukan 3 kegiatan dalam satu waktu. Tapi efektifitas, daya menyerapnya berapa persen. Dan kita memilih yang mana, mau efektivitas atau efisiensi.

8. Apakah terdapat hambatan yang ditemukan dalam implementasi pengembangan kompetensi PNS tersebut?

Jawaban:

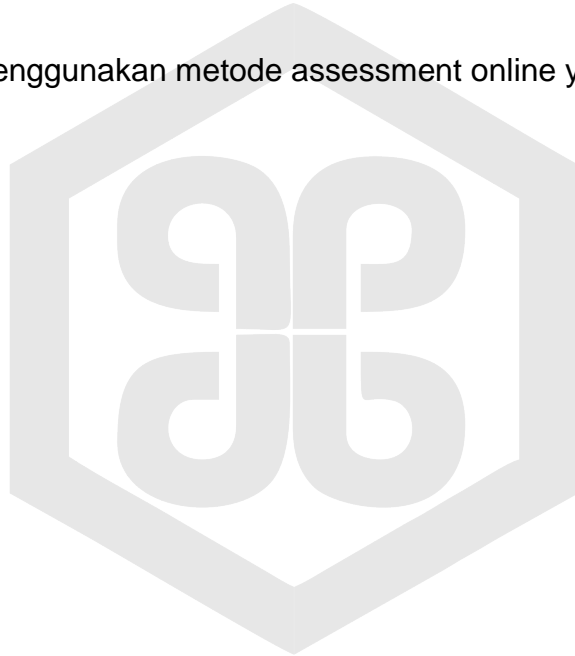
Dalam pelaksanaannya, pasti ada tetapi bisa dilewati. Misalnya, kita terbentuk dengan waktu. Waktu pandemic, sebelumnya kita menggunakan assessment yang mereka kita kumpulkan dalam satu ruangan misalnya aula, lalu kita adakan

tes uji potensi, setelah keluar kita padukan dengan kinerja. Namun, pada waktu pandemic itu, semua pegawai ada yang wfh, mayoritas wfh bahkan sempat satu kantor wfh. Nah, ini kita mendapat kendala.

9. Bagaimana upaya-upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut?

Jawaban:

Kita atasi dengan menggunakan metode assessment online yaitu melalui sistem.



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



## PEDOMAN TELAAH DOKUMEN

NO	NAMA DOKUMEN	Catatan/Uraian
1	Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara	Melalui peraturan ini dapat diketahui tentang Aparatur Sipil Negara
2	Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil	Melalui peraturan ini dapat diketahui tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
3	Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil	Melalui peraturan ini dapat diketahui tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
4	Peraturan Kepala LAN No. 6 tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Di Lingkungan LAN	Melalui peraturan ini dapat diketahui tentang Pengelola Manajemen Talenta
4	Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara	Melalui peraturan ini dapat diketahui tentang Lembaga Administrasi Negara
5	Peraturan LAN Nomor 1 Tahun 2019 tentang organisasi dan tata kerja di Lembaga Administrasi Negara	Melalui peraturan ini dapat diketahui tentang Lembaga Administrasi Negara
6	<i>Human Capital Development Plan 2017 – 2023</i>	Melalui ini dapat diketahui tentang perencanaan 5 tahun pengembangan kompetensi di Unit Kelompok Substansi SDM
7	Rencana Strategis Biro SDM dan Umum LAN Tahun 2020-2024	Melalui ini dapat diketahui tentang Rencana Strategis Biro SDM dan Umum LAN Tahun 2020-2024
8	SOP Perencanaan dan Pengiriman Pegawai Mengikuti Diklat/Seminar/Workshop	Melalui SOP ini dapat diketahui tentang Perencanaan dan Pengiriman Pegawai Mengikuti Diklat/Seminar/Workshop



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

Jl. Administrasi II Pejompongan, Jakarta Pusat 10260  
Telp. 5347085, 5328496, 5326396, Fax. 53651793, 5329996  
Email : politeknik@stialan.ac.id, website : www.stialan.ac.id

Nomor : 331/STIA.1.1/PPS.02.3  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : **Penelitian Penulisan Skripsi  
Mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta**

Jakarta, 11 Maret 2022

**Yth. Kepala Biro Umum dan SDM  
Lembaga Administrasi Negara  
di  
Jakarta**

Bersama ini dengan hormat kami informasikan bahwa salah satu mahasiswa kami:

Nama : Syaka Rastra Einar Safiya  
NPM : 2020321445  
Jurusan : Administrasi Publik  
Prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur  
Judul Skripsi : Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan Umum Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

akan melakukan penelitian dalam rangka penulisan Skripsi di Instansi Bapak. Sehubungan dengan itu kami mohon kesediaan Bapak untuk dapat membantu mahasiswa kami dimaksud dalam mendapatkan bahan-bahan/data/informasi yang dibutuhkannya.

Demikian, atas perkenan bantuan dan kerjasama Bapak, kami ucapkan terima kasih.

a.n Direktur,  
Wakil Bidang Akademik

**Dr. Mala Sondang Silitonga, MA**

Tembusan:

1. Direktur;
2. Octa Soehartono, SE, MPS
3. Para Wakil Direktur;
4. Ketua Jurusan Administrasi Publik;
5. Ketua Prodi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIC INDONESIA**

Jalan Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110  
Telp. (021) 3868201-5, Fax. (021) 3868210, Website: www.lan.go.id

Nomor : 3059 / S.1.2 / Wnt, 06 Jakarta, 8 Maret 2021  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Hal : Persetujuan Permohonan Penelitian  
Penulisan Skripsi Mahasiswa Politeknik  
STIA LAN Jakarta

Yth. Wakil Direktur Bidang Akademik  
Politeknik STIA LAN Jakarta  
di tempat

Sehubungan dengan surat Saudara, Nomor: 331/STIA.1.1/PPS.02.3 tanggal 11  
Maret 2022 perihal Permohonan Penelitian Penulisan Skripsi Mahasiswa Politeknik STIA  
LAN Jakarta dengan identitas mahasiswa sebagai berikut:

nama mahasiswa : Syaka Rastra Einar Safiya  
NIM : 2020321445  
jurusan : Administrasi Publik  
prodi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur  
judul skripsi : Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai  
Negeri Sipil di Unit Kelompok Substansi SDM Biro SDM dan  
Umum, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Dengan ini disampaikan bahwa pada prinsipnya kami dapat menerima mahasiswa tersebut untuk melakukan penelitian penulisan skripsi di Lembaga Administrasi Negara. Dengan surat ini kami sampaikan agar mahasiswa yang telah melaksanakan penelitian atau pengambilan data agar menyerahkan skripsi atau karya ilmiah dalam bentuk *softcopy*.

Untuk informasi lebih lanjut, Saudara atau mahasiswa yang bersangkutan dapat menghubungi Kelompok Substansi (poksi) Humas dan Protokol (Telp. 021-3455021 ext.189/ 081295844506 a.n.Mariana Malau/surel: [humas@lan.go.id](mailto:humas@lan.go.id) ).

Demikian disampaikan. Atas perhatian dan kerjasama Saudara, diucapkan terima kasih.

Kepala Biro Hukum dan  
Hubungan Masyarakat, *tu*



Tri Atmojo Sejati

Tembusan:  
Sekretaris Utama.



LAN RI

**SURAT KETERANGAN**

NOMOR : 346/S.1.2/SDM.02.1

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Tri Atmojo Sejati, S.T., S.H., M.Si.  
NIP : 19760831 200112 1 001  
Jabatan : Kepala Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat

Dengan ini menerangkan bahwa yang tersebut di bawah ini,

Nama : Syaka Rastra Einar Safiya  
NIM : 2020321445  
Program Studi : Administrasi Publik  
Judul Skripsi : Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia, Biro Sumber Daya Manusia dan Umum, Lembaga Administrasi Negara  
Universitas : Politeknik STIA LAN Jakarta

Telah melakukan penelitian untuk penulisan skripsi di Kelompok Substansi Sumber Daya Manusia, Biro Sumber Daya Manusia dan Umum, Sekretariat Utama, Lembaga Administrasi Negara di Jakarta pada bulan Mei 2022 dan yang bersangkutan telah memperoleh data penelitian ilmiah. Melalui surat keterangan ini, diimbau kepada mahasiswa tersebut agar menyerahkan hasil skripsi yang telah disahkan dalam bentuk *softcopy* kepada LAN melalui email: humas@lan.go.id.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 10 Juni 2022  
Kepala Biro Hukum  
dan Hubungan  
Masyarakat,



Tri Atmojo Sejati, S.T., S.H., M.Si.  
NIP. 19760831 200112 1 001

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Syaka Rastra Einar Safiya  
Tempat/Tanggal Lahir : Bekasi, 05 Agustus 2000  
NPM : 2020321445  
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat Rumah : Cifest Hill, Cluster De Valley 2 Nomor 22  
Riwayat Pendidikan  
SD : SDN Mangunjaya 01  
SMP : SMPN 01 Tambun Selatan  
SMA : SMAN 05 Tambun Selatan

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini saya buat dengan sebenarnya.

POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A