

## 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 pelaksanaanya, 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 pembbiayaannya 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 kebagian 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 diera 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 diukurkan.
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 JAKARTA

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Charles, Jones. (1977). *An Introduction To The Study Of Public Policy. 2rd 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, Geoge 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
- Jilllow, 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/18nDOnQVmxyq9FynzrONxYEhynCyAOyNT/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=I5OuGq4-Ue&sig=wAUVozVMM0hw00EHGuOFj\\_ls-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=I5OuGq4-Ue&sig=wAUVozVMM0hw00EHGuOFj_ls-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.* (Dissertasi 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 201 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.

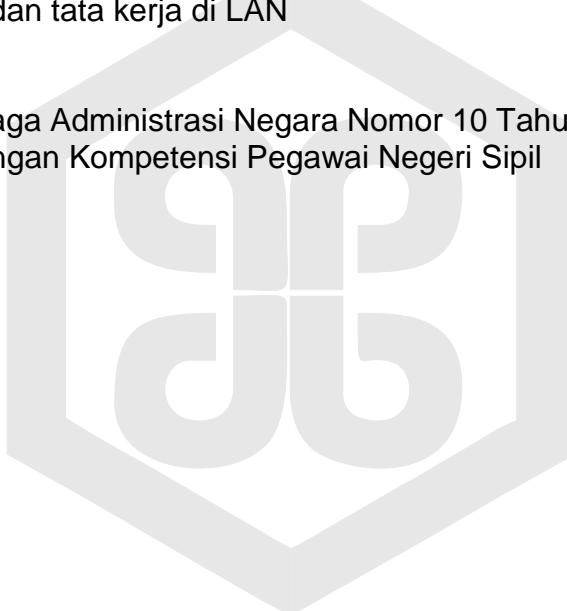
Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara-Reformasi Birokrasi Nomor 25 tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020- 2024.

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  
JAKARTA**