

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

Setiap Aparatur Sipil Negara harus memiliki kompetensi melalui pembelajaran berkelanjutan agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan menguraikan sejumlah persyaratan pelaksanaan tugas belajar bagi PNS. Persyaratan tersebut antara lain persyaratan tugas belajar itu sendiri, pelaksanaannya, jangka waktu, perpanjangannya, sifat berkelanjutan, kedudukan, hak, dan kewajiban PNS dalam melaksanakan tugas, serta ketentuan monitoring dan evaluasi.

Langkah-langkah pelaksanaan pengembangan kompetensi dituangkan dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi merupakan langkah awal, dilanjutkan dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi dan evaluasi kompetensi yang merupakan tahap akhir. Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan menggunakan peraturan perundangan tersebut sebagai landasan untuk menyempurnakan cara pelaksanaan tugas belajar di sana.

B. Tinjauan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, atau disingkat MSDM, didefinisikan oleh Bintoro dan Daryanto (2017:15) sebagai ilmu atau seni mengatur hubungan dan peranan sumber daya individu atau tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien agar dapat digunakan secara lebih optimal untuk mencapai tujuan bersama baik untuk bisnis, karyawan, maupun masyarakat.

Kasmir (2016) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia ialah mencakup perencanaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, penggajian, karir, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pengelolaan hubungan

industrial hingga pemutusan hubungan kerja, semuanya termasuk dalam proses manajemen sumber daya manusia (MSDM), yang berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kesejahteraan pemangku kepentingan.

Sedarmayanti (2017: 3-4) menyatakan bahwa, MSDM adalah metode penanganan masalah-masalah yang berkaitan dengan manusia yang didasarkan pada tiga ide dasar, khususnya:

- 1) Karena manusia adalah pihak yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan bisnis, sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dan signifikan yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi.
- 2) Jika kebijakan, prosedur, dan peraturan sumber daya manusia perusahaan terintegrasi dan menguntungkan semua pemangku kepentingan, maka kesuksesan akan sangat mungkin dicapai.
- 3) Pencapaian hasil terbaik akan sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi, nilai-nilai, dan perilaku manajerial yang ada di dalam perusahaan.

1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses manajemen sebuah organisasi dibangun di atas manajemen, yang juga bertindak sebagai panduan untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Ada lima fungsi manajemen yang perlu dilakukan dengan benar untuk menangani manajemen organisasi saat menjalankan bisnis.

H. Malayu S.P. Hasibuan (2017:21) memberikan penjelasan mengenai peran manajemen sebagai berikut:

a) Perencanaan (*human resources planning*)

Dalam hal ini, perencanaan dapat dilihat sebagai proses di mana karyawan secara efektif dan efisien mempersiapkan diri untuk memenuhi tuntutan bisnis dan mencapai tujuannya. Rencana tersebut diimplementasikan melalui pengembangan program sumber daya manusia. Organisasi, kepemimpinan, manajemen, pengembangan, pengadaan, penggajian, integrasi, perekrutan, disiplin, dan pemutusan hubungan kerja, semuanya termasuk dalam program sumber daya manusia. Nantinya, program SDM yang kuat dapat membantu bisnis dalam mencapai tujuannya.

b) Pengorganisasian (*organizing*)

Dalam konteks ini, pengorganisasian mengacu pada proses penugasan semua pekerja ke dalam kelompok-kelompok berdasarkan integrasi bagan organisasi, kerja sama, hubungan pekerja-manajemen, pendelegasian wewenang, dan pembagian kerja. Pengorganisasian hanyalah salah satu cara untuk mencapai tujuan. Anda akan lebih berhasil mencapai tujuan jika Anda terorganisasi dengan baik.

c) Pengarahan (*directing*)

Memberikan instruksi kepada semua anggota staf agar mereka dapat berkolaborasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi dikenal sebagai arahan.

d) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa setiap karyawan mematuhi kebijakan perusahaan dan bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Jika terjadi penyimpangan atau kesalahan, tindakan korektif harus dilakukan untuk memperbaiki masalah tersebut. Melacak kehadiran, perilaku, kerja sama, disiplin, prestasi kerja, dan kondisi lingkungan kerja adalah bagian dari pengelolaan personalia.

e) Pengadaan (*procurement*)

Proses menemukan, memilih, menugaskan, orientasi, dan mendidik anggota staf untuk memenuhi persyaratan organisasi dikenal sebagai pengadaan. Pembelian dengan benar dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

f) Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui instruksi dan pelatihan disebut pengembangan. Instruksi dan pelatihan yang ditawarkan harus memenuhi tuntutan tenaga kerja saat ini dan di masa depan.

g) Kompensasi (*compensation*)

Memberikan uang atau barang kepada karyawan secara langsung atau tidak langsung sebagai imbalan atas jasa mereka kepada perusahaan dikenal sebagai kompensasi. Gagasan tentang kompensasi itu sendiri adalah wajar dan adil. Menurut batasan upah minimum negara, konsistensi internal dan eksternal, dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dasar, “adil” didefinisikan sebagai konsistensi dengan kinerja tenaga kerja.

h) Pengintegrasian (*integration*)

Integrasi adalah proses menyatukan tujuan organisasi dan kebutuhan pekerjanya untuk menumbuhkan keharmonisan kerja sama yang menguntungkan kedua belah pihak. Bisnis menghasilkan keuntungan, dan produk dari tenaga kerja mereka memungkinkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Karena integrasi menyatukan dua tujuan yang saling bersaing, maka integrasi merupakan masalah yang signifikan dan menantang dalam manajemen SDM.

i) Pemeliharaan (*maintenance*)

Pemeliharaan adalah proses menjaga dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka dapat bekerja dengan antusias hingga masa pensiun. Paket tunjangan yang melayani sebagian besar karyawan dan didasarkan pada konsistensi internal dan eksternal memastikan pemeliharaan yang baik.

j) Kedisiplinan (*discipline*)

Aspek yang paling penting dalam manajemen SDM adalah disiplin, yang juga penting untuk mencapai tujuan. Karena akan sulit untuk memenuhi tujuan utama organisasi tanpa disiplin yang kuat. Kemauan dan pemahaman untuk mematuhi norma-norma masyarakat dan kebijakan perusahaan adalah disiplin.

k) Pemberhentian (*separation*)

Pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dengan pemberi kerja, juga dikenal sebagai pemecatan. Keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pengunduran diri, dan sebab-sebab lainnya

adalah beberapa variabel yang masuk ke dalam keputusan hubungan kerja. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964 juga memuat peraturan yang berkaitan dengan pemecatan ini.

1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini adalah tujuan manajemen sumber daya manusia, menurut Sedarmayanti (2017):

- 1) Memberikan saran kebijakan SDM kepada manajemen agar perusahaan dapat menjamin bahwa departemen SDM-nya sangat produktif, terdorong, dan diperlengkapi untuk beradaptasi dengan keadaan yang terus berubah.
- 2) Menegakkan dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 3) Mengelola masalah hubungan karyawan dan keadaan darurat untuk mencegah terhambatnya pencapaian tujuan perusahaan.
- 4) Membangun saluran komunikasi antara manajemen di dalam organisasi dan tenaga kerja.
- 5) Memperhatikan aspek sumber daya manusia dan membantu mengembangkan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan.
- 6) Memberikan dukungan dan menciptakan lingkungan bagi manajer lini untuk mencapai tujuannya.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kurniawati (2020) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai upaya terencana organisasi untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusianya. Hal ini dilakukan secara terus menerus dan dalam jangka waktu yang lama untuk menjamin tersedianya sumber daya manusia yang sesuai dengan jabatannya, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sementara itu, Noe (2020) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia sebagai proses membantu orang bersiap-siap untuk peran atau pekerjaan di masa depan melalui pelatihan, pendidikan formal, pengalaman kerja, interaksi interpersonal, dan penilaian kepribadian.

Menurut Sutrisno & Zuhri (2019), kompetensi adalah kapasitas untuk bekerja atau melaksanakan tugas di tempat kerja yang terkait dengan kebutuhan kerja yang ditetapkan dan dilandasi oleh keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja. Sedangkan menurut Rusvitawati, Sagiati, dan Dewi (2019), kompetensi terdiri dari sejumlah perilaku esensial yang diperlukan untuk memenuhi tugas-tugas tertentu dan memberikan kinerja yang dapat diterima.

Berdasarkan pernyataan para ahli di atas, kompetensi didefinisikan sebagai sikap dan perilaku yang dimiliki seseorang untuk memenuhi pekerjaannya sesuai dengan tugasnya, berdasarkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki, dan untuk mendorong penyelesaian kinerjanya secara efektif.

2.1 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2017), tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Produktivitas kerja karyawan akan meningkat, demikian pula kualitas dan volume output yang dihasilkan.
- 2) Meningkatkan efisiensi tenaga dan waktu
- 3) Meminimalisir pegawai dalam melakukan kesalahan
- 4) Mengurangi angka kecelakaan kerja karyawan.
- 5) Meningkatkan pelayanan organisasi terhadap pelanggannya, karena memberikan pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting.
- 6) Kinerja pegawai meningkat karena keahlian dan keterampilan pegawai disesuaikan dengan pekerjaannya.
- 7) Peningkatan potensi kemajuan karir pegawai.
- 8) Manajer menjadi lebih efisien dan keputusan dibuat lebih cepat.
- 9) Kepemimpinan seorang pemimpin akan meningkat.
- 10) Dapat memberikan manfaat positif kepada stakeholder

2.2 Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:72) Jenis pengembangan dibedakan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal

- 1) Pengembangan informal, yaitu pegawai yang melatih dan mengembangkan dirinya berdasarkan usahanya sendiri dengan mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan pekerjaannya atau jabatannya. Hasil pengembangan informal menunjukkan bahwa karyawan berupaya meningkatkan keterampilan kerja dan kemajuannya. Hal tersebut dapat bermanfaat bagi perusahaan karena karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas.
- 2) Pengembangan formal meliputi penugasan anggota staf untuk mengambil bagian dalam inisiatif pelatihan dan pendidikan berkelanjutan, baik oleh perusahaan maupun organisasi pendidikan atau pelatihan. Pengembangan formal diberikan oleh pemberi kerja sebagai tanggapan atas tuntutan pekerjaan karyawan saat ini atau di masa depan yang tidak terkait dengan pekerjaan atau dimaksudkan untuk memajukan karier mereka.

2.3 Bentuk Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur

Setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk memperoleh pengembangan kompetensi, termasuk melalui pendidikan dan pelatihan, sebagaimana tertuang dalam Pasal 70 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengenai pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Proses penyelenggaraan belajar mengajar untuk meningkatkan kemampuan Aparatur Sipil Negara dikenal dengan istilah pendidikan dan pelatihan. Pendidikan lebih menitikberatkan pada pengembangan bakat secara umum, sedangkan pelatihan lebih menitikberatkan pada kegiatan yang harus diselesaikan. Pelatihan dianggap memiliki cakupan yang lebih sempit daripada pendidikan. Mendidik dan melatih karyawan membantu bisnis meningkatkan output, efektivitas, dan efisiensi. Pendidikan dan pelatihan karyawan secara teratur diperlukan untuk memastikan bahwa setiap pekerja mempertahankan kapasitas mereka untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

- 1) Pendidikan

Pendidikan adalah tempat di mana orang dapat memperoleh informasi dan pemahaman akademis sekaligus menumbuhkan sikap dan keyakinan berbasis nilai, keterampilan sosial, dan kemampuan yang meningkatkan kehidupan bermasyarakat. Pendidikan berfokus pada pengembangan keterampilan berbasis pengetahuan serta memperluas perspektif, pemikiran kritis, dan etika sosial.

2) Pelatihan

Sikap karyawan dapat berubah dan kinerja dapat meningkat melalui proses peningkatan kompetensi kerja karyawan sehubungan dengan tugas-tugas tertentu di tempat kerja melalui pelatihan. Selain itu, pelatihan dapat diberikan di semua tingkat organisasi. Pelatihan di tingkat yang lebih rendah terdiri dari mendidik anggota staf tentang cara menyelesaikan tugas. Sementara frasa “pengembangan” lebih sering digunakan di eselon atas.

2.4 Tahapan Pengembangan Kompetensi ASN

Langkah-langkah berikut ini sangat penting untuk dilakukan dalam menciptakan pengembangan kompetensi ASN yang tepat sasaran: menyusun kebutuhan dan strategi pengembangan kompetensi, mempraktikkan pengembangan kompetensi, dan menilai pengembangan kompetensi.

- 1) Melakukan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi
- 2) Membuat kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi harus dipertimbangkan perencanaan yang rasional, terintegrasi, fokus, efektif dan efisien. Sehingga, wajib bagi setiap instansi untuk menyusun rencana pengembangan pegawai setiap tahunnya sehingga kebutuhan pengembangan pegawai dapat dipetakan melalui jalur yang tepat sesuai kebutuhan instansi. Penyusunan rencana pengembangan kebutuhan dan kapasitas di tingkat lembaga sebagaimana diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal LAN Nomor 10 Tahun 2018.
- 3) Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi
- 4) Pengembangan kompetensi pegawai dapat dipraktikkan melalui instruksi atau pelatihan. Tujuan dari pengembangan kompetensi di bidang

pendidikan adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai negeri berbasis pendidikan formal.

- 5) Pelatihan adalah cara lain untuk mengembangkan kompetensi, di mana para pekerja memperoleh pengetahuan dan kemampuan teknis untuk tujuan tertentu.
- 6) Evaluasi Pengembangan Kompetensi
- 7) Evaluasi merupakan tahap berikutnya dalam proses pengembangan kompetensi. Mekanisme penilaian yang mempertimbangkan kesesuaian antara rencana pengembangan kapasitas dengan pelaksanaan pengembangan kapasitas digunakan untuk mengevaluasi pengembangan kompetensi di tingkat institusi. Menerapkan pengembangan kompetensi memiliki manfaat untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi staf.

2.5 Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi ASN

Harus ada hambatan yang harus diatasi agar suatu tindakan dapat diselesaikan dan menjadi tantangan untuk dilaksanakan. Seringkali, elemen-elemen tersebut saling terkait satu sama lain. Masalah dapat menghambat pengembangan keterampilan pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan, yang mengarah pada hasil kerja yang kurang ideal. Hambatan-hambatan tersebut berdampak pada bagaimana para pengajar dan peserta diklat menerima dan mempresentasikan materi dari para pelatih atau moderator, yang memiliki konsekuensi memicu reaksi berantai. Hambatan-hambatan tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Kurangnya ketertarikan ASN untuk ikutserta dalam melakukan pengembangan kompetensi
- 2) Aparatur Sipil Negara mungkin tidak tertarik untuk terlibat dalam pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan jika, setelah menyelesaikan kegiatan ini, karyawan tidak menerima manfaat lebih lanjut atau tidak dipengaruhi oleh kenaikan pangkat atau kesejahteraan karyawan.
- 3) Dengan demikian, kurangnya minat Aparatur Sipil Negara untuk mengikuti program Pendidikan dan Pelatihan dapat dikaitkan dengan hal ini.

- 4) Sarana dan prasarana yang kurang mendukung untuk melaksanakan pelatihan dan Pendidikan
- 5) Tentu saja, agar penyelenggaraan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dapat dilaksanakan secara efektif dan bermanfaat bagi pegawai, sarana dan prasarana yang digunakan untuk pendidikan dan pelatihan harus memadai dan sesuai dengan ketentuan pelaksanaan.
- 6) Kurang idealnya distribusi materi yang digunakan dalam kegiatan pendidikan dan pelatihan ini dapat diakibatkan oleh kurang memadainya sarana dan prasarana yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi.
- 7) Terbatasnya anggaran untuk melaksanakan pengembangan kompetensi
- 8) Anggaran dari APBN digunakan oleh aparatur sipil negara untuk merencanakan kegiatan pengembangan kompetensi. Kebutuhan dana untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan pasti cukup besar sehingga membebani anggaran untuk melaksanakan operasional. Hal ini antara lain disebabkan oleh pelaksanaan pengembangan kompetensi yang sebagian besar dilakukan secara tatap muka dalam waktu dan tempat yang telah ditentukan dengan pembiayaan penuh untuk akomodasi, konsumsi, dan asrama, sehingga total biaya yang dibutuhkan untuk membiayai hal-hal tersebut membutuhkan anggaran yang cukup besar.

3. Implementasi

3.1 Teori Implementasi

Implementasi, menurut Mulyadi (2015:12), mengacu pada strategi yang digunakan untuk melaksanakan tujuan keputusan. Tujuan dari tindakan ini adalah untuk mengubah keputusan-keputusan menjadi pola-pola operasional dan berusaha melaksanakan perubahan yang telah dibuat sebelumnya, sekecil apapun itu.

Menurut Meter dan Horn (dalam Ratri, 2014), implementasi kebijakan publik, di sisi lain, adalah setiap kegiatan yang dilakukan oleh orang-orang, pemerintah, atau bahkan badan-badan swasta yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan-keputusan kebijakan sebelumnya. Hal ini mengimplikasikan bahwa proses pelaksanaan kebijakan tidak dapat dimulai sebelum adanya

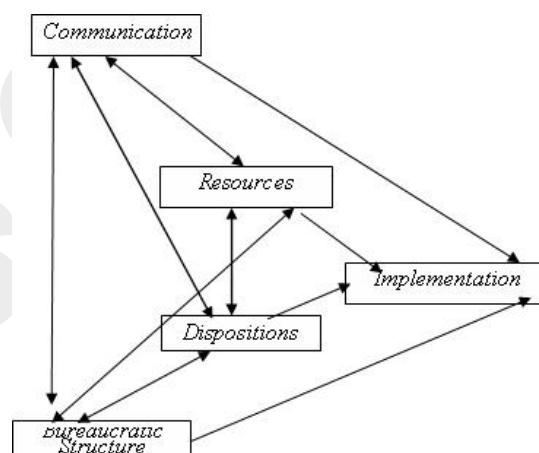
undang-undang, peraturan-peraturan, dan dana yang diperlukan untuk mendukung kebijakan tersebut. Di sisi lain, implementasi kebijakan merupakan skenario yang rumit yang dapat dianggap sebagai output, proses, atau hasil.

Menurut perspektif para ahli yang telah dipaparkan, implementasi adalah proses penerapan atau mempraktikkan suatu konsep atau penemuan yang nantinya dapat mempengaruhi penyesuaian yang dibuat untuk mencapai tujuan yang telah ada sebelumnya.

3.2 Model Implementasi

George C. Edwards III menyatakan bahwa ada empat faktor yang perlu dipertimbangkan ketika mengkaji implementasi kebijakan publik: struktur birokrasi, komunikasi, disposisi, dan sumber daya.

Gambar 2.1 Model Implementasi Edward III



Sumber: George III Edward :implemeting public policy, 1980

a) Komunikasi

Pemahaman dari setiap individu yang bersangkutan dalam suatu implementasi yang akan dijalankan, akan mempengaruhi keefektifan implementasi itu sendiri. Agar para pelaksana dapat memahami proses dan tujuan kebijakan secara utuh, maka tujuan-tujuan tersebut harus dikomunikasikan secara jelas dan spesifik. Proses pelaksanaan komunikasi dalam sebuah organisasi cukup kompleks, sehingga

memerlukan penggunaan media komunikasi yang dapat menjangkau semua pihak yang terlibat dalam implementasi kebijakan.

Komunikasi dilakukan dengan tujuan agar implementasi dapat dilakukan secara efektif, karena setiap individu yang memiliki tanggung jawab melaksanakan suatu keputusan perlu mengetahui proses dan tujuan dari kebijakan tersebut.

b) Sumber Daya

Personil, dana, infrastruktur, dan informasi termasuk dalam kategori sumber daya ini. Pengelolaan program dapat dijamin dengan tersedianya sumber daya terkait untuk pelaksanaan kebijakan. Kurangnya sumber daya manusia baik dalam hal jumlah atau kapasitas dapat menyebabkan program tidak dapat dilaksanakan sepenuhnya karena pengawasan yang tidak memadai.

Oleh karena itu, sangat penting untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi para pelaksana untuk melaksanakan program ketika jumlah staf yang tersedia untuk mengimplementasikan kebijakan terbatas. Maka manajemen sumber daya manusia yang efektif diperlukan untuk meningkatkan kinerja program. Informasi merupakan sumber daya utama untuk melaksanakan suatu kebijakan, dan fasilitas pendukung seperti infrastruktur dan pembiayaan juga diperlukan untuk melaksanakan kegiatan program. Ada dua jenis informasi: informasi yang diperlukan untuk mematuhi peraturan dan regulasi dari pemerintah, dan informasi yang diperlukan untuk memahami bagaimana cara mematuhi kebijakan atau program dan langkah-langkah apa yang harus diambil oleh pelaksana untuk mematuhi. Kurangnya pengetahuan atau informasi mengenai implementasi kebijakan secara langsung mempengaruhi bagaimana kebijakan tersebut dipraktikkan.

Sumber daya penting lainnya mencakup wewenang untuk memutuskan bagaimana pelaksanaan program, kewenangan untuk membelanjakan atau mengelola keuangan, seperti mengalokasikan dana, melakukan pengadaan staf, atau pengadaan pengawas. Fasilitas seperti kantor, peralatan dan sumber daya yang memadai harus tersedia untuk implementasi kebijakan/program.

c) Disposisi

Pola pikir para pelaksana kebijakan adalah salah satu elemen yang mempengaruhi seberapa baik kebijakan tersebut diimplementasikan. Banyak masalah yang akan muncul selama tahap implementasi jika para pelaksana kebijakan memiliki pola pikir yang berbeda dengan para pembuat kebijakan. Ada tiga cara yang berbeda dalam merespon atau berperilaku terhadap kebijakan. Kesadaran, instruksi, dan intensitas respon para pelaksana program terkait dengan bagaimana mereka merespon penerimaan atau penolakan program.

Dukungan dari pimpinan memiliki dampak yang besar terhadap seberapa baik dan efisiennya program diimplementasikan. Oleh karena itu, selain menyediakan sumber daya yang cukup, perlu juga memotivasi para pelaksana program untuk mendukung penuh dan bekerja sama dalam pelaksanaan kebijakan dan program.

d) Struktur Birokrasi

Melalui koordinasi yang efektif, birokrasi pelaksana harus dapat mendukung langkah-langkah yang telah ditetapkan secara politis. Para pelaksana kebijakan mungkin menyadari apa yang harus dilakukan, termotivasi untuk menyelesaikannya, dan dilengkapi dengan perangkat yang diperlukan, namun struktur organisasi dapat menyulitkan implementasi. Prosedur operasi standar (SOP) dan fragmentasi adalah dua karakteristik utama birokrasi.

Implementasi kebijakan dapat dibantu oleh struktur birokrasi; sebagai alternatif, jika pelaksana termotivasi dan mengetahui apa yang harus dicapai, birokrasi atau kekurangan yang ada dapat menghalangi pelaksanaan kebijakan.

Standar Operasi Prosedur (SOP) adalah alat yang berguna untuk mengimplementasikan kebijakan dalam kegiatan sehari-hari. Peran birokrasi sebagai pelaksana adalah mendukung kebijakan yang ditetapkan secara demokratis dengan mengkoordinasikan dan mendesentralisasikan wewenang secara efektif atas kebijakan yang telah ditetapkan.

3.3 Strategi Mengatasi Penghambat Implementasi Kebijakan

Dengan adanya peraturan dan perundang-undangan yang terkait dengan suatu implementasi kebijakan menjadikan peraturan tersebut sebagai sarana bagi implementasi suatu kebijakan. Menurut Bambang Sunggono, (1994) terdapat beberapa strategi yang bisa menjadi aspek-aspek mengatasi adanya penghambat dari implementasi kebijakan:

1) Landasan peraturan hukum atau adanya kebijakan

Peraturan hukum yang menjadi landasan dari implementasi suatu kebijakan ini diharapkan dapat mengurangi hambatan dari adanya perbedaan atau ketidakcocokan antara kebijakan dengan kebiasaan yang dilakukan oleh lingkungan para objek implementasi kebijakan.

2) Mentalitas para implementor

Sebagai pejabat yang terlibat dalam penerapan kebijakan yang berkelanjutan, para implementor ini perlu memiliki pandangan yang positif dalam menjalankan hukum dan kebijakan.

3) Fasilitas

Karena fasilitas yang memadai dimaksudkan untuk memfasilitasi pelaksanaan peraturan hukum, maka keberadaannya dapat mengurangi hambatan dalam implementasi kebijakan. Karena fasilitas yang tidak memadai akan menghambat penerapan hukum dan peraturan, yang mengarah ke berbagai masalah.

4) Objek implementasi kebijakan,

Hal ini berkaitan dengan diperlukan adanya kesadaran dari objek implementasi untuk mematuhi hukum atau peraturan kebijakan, sehingga dapat mengatasi permasalahan terjadinya pelanggaran dalam pelaksanaan implementasi kebijakan.

4. Tugas Belajar

Proses pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan, jalur pendidikan, atau Dalam rangka melanjutkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi, ASN disediakan

jalur pendidikan yang melibatkan pengembangan kompetensi melalui tugas belajar.

Dengan dikeluarkannya Surat Edaran No. 28 Tahun 2021 dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Jalur Pendidikan. Penerbitan surat edaran ini merupakan salah satu upaya untuk mendukung transformasi sumber daya manusia aparatur dalam rangka percepatan peningkatan kompetensi ASN melalui penyelenggaraan diklat yang terseleksi, efektif, efisien, transparan, dan bertanggung jawab, serta dilaksanakan secara obyektif. Surat edaran tersebut sesuai dengan Surat Keputusan Kepala Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor SK.KBSN-119/DL.01/VI/BSN-2023.

Tugas belajar adalah tugas yang diberikan kepada Aparatur Sipil Negara oleh Kepala Instansi atau Pimpinan untuk menambah pengetahuan dalam rangka melaksanakan tugas kedinasan tanpa menyimpang dari tugas pokoknya sebagai PNS. Ada dua kategori untuk tugas belajar ini, yaitu tugas belajar kedinasan dan tugas belajar mandiri.

4.1 Persyaratan dan Ketetapan Tugas Belajar.

- 1) Telah bekerja sebagai pegawai negeri sipil lebih dari satu tahun setelah diangkat.
- 2) Setelah memperhitungkan masa ikatan dinas dan masa pendidikan normatif, maka masa kerja pegawai yang tersisa sekurang-kurangnya:
 - a) 3 kali waktu program studi sebelum batasan usia pensiun dari jabatannya, untuk tugas belajar yang dihentikan dari jabatannya
 - b) 2 kali waktu program studi sebelum batasan usia pensiun dari jabatannya, untuk tugas belajar yang tidak diberhentikan dari jabatannya
- 3) Dengan predikat baik, SKP dua tahun terakhir paling rendah dengan predikat baik
- 4) Sehat dalam berbagai aspek baik fisik ataupun psikis
- 5) Menyelesaikan prasyarat lain dan lulus seleksi yang dilakukan oleh universitas, pemberi bantuan, dan tempat asal (tugas belajar yang didukung)
- 6) Tidak sedang dalam proses penyelidikan kriminal atau pelanggaran disiplin

- 7) Tidak sedang cuti dari kewajiban negara dan/atau sedang menghadapi pemberhentian sementara sebagai pegawai negeri
- 8) Pada tahun sebelumnya tidak pernah menerima hukuman disiplin minimal tingkat sedang
- 9) Dalam satu tahun terakhir tidak pernah dihukum penjara atau kurungan berdasarkan putusan pengadilan yang sudah mempunyai kekuatan hukum tetap.
- 10) Dalam dua tahun terakhir, tidak pernah dibatalkan atau diakhiri tugas belajarnya karena alasan yang sah menurut hukum.

4.2 Penyelenggaraan Tugas Belajar dan Persyaratan Program Studi

- 1) Pelaksanaan kegiatan tugas belajar pada perguruan tinggi baik di dalam maupun luar negeri yang menyelenggaraan.
- 2) Perguruan tinggi terdiri dari perguruan tinggi negeri, perguruan tinggi kedinasan, serta perguruan tinggi swasta.
- 3) Penyelenggaran tugas belajar pada perguruan tinggi dapat dilakukan dengan kelas malam, pada hari sabtu-minggu ataupun jarak jauh, selama memiliki perizinan dari kementrian yang melakukan penyelenggaraan urusan pemerintah pada bidang pendidikan sesuai yang telah ditentukan.
- 4) Perguruan luar negeri yang dimaksud yaitu yang diakui oleh negara yang bersangkutan dan kementrian yang menyelenggarakan urusan pemerintah pada bidang pendidikan.
- 5) Program studi yang dipilih melakukan tugas belajar, harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - a) Sesuai kebutuhan tugas belajar pada instansi
 - b) Pelaksanaannya dalam akademi, vokasi, maupun profesi
 - c) Memiliki akreditasi baik sekali (B) dari lembaga yang berwenang untuk program studi pada perguruan tinggi dalam negeri, atau memiliki akreditasi baik (C) untuk program studi yang belum memiliki akreditasi B.
 - d) Kementrian yang melakukan penyelenggaraan di bidang Pendidikan telah mengakui program studi pada perguruan tinggi luar negeri.

4.3 Penetapan Tugas Belajar

Bagi Pegawai yang telah memenuhi persyaratan dalam melakukan tugas belajar dan lolos pada seleksi tugas belajar, maka diberikan penugasan untuk melakukan tugas belajar yang ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sebagai PNS tugas belajar

4.4 Jangka Waktu Tugas Belajar

Jangka waktu dalam melakukan kegiatan tugas belajar disesuaikan dengan normatif program studi yang berlaku pada masing-masing perguruan tinggi.

4.5 Perpanjangan Jangka Waktu Tugas belajar

- 1) Jangka waktu dalam pelaksanaan tugas belajar dapat diperpanjang maksimal 2 semester atau 1 tahun.
- 2) Perpanjangan jangka waktu tugas belajar diberikan bila:
 - a) Terjadinya perubahan system dalam perkuliahan
 - b) Adanya keterlambatan dalam pembiayaan tugas belajar
 - c) Membutuhkan waktu lebih lama dalam menyelesaikan tugas akhir karena kondisi kemampuan dari PNS yang sedang melakukan tugas belajar

4.6 Hak PNS Tugas Belajar

- 1) PNS yang sedang menjalani tugas belajar diberikan penghasilan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) PNS yang telah menjalani tugas belajar dan diberhentikan dari jabatannya, melaksanakan re-entry program di unit kerja yang melaksanakan fungsi di bidang kepegawaian.
- 3) Instansi pemerintah melalui unit kerja yang menyelenggarakan fungsi di bidang kepegawaian menyelenggarakan re-entry program bagi PNS yang telah menjalani tugas belajar.
- 4) PNS sebagaimana dimaksud pada huruf b diberikan jabatan sebagai pelaksana dan mendapatkan penghasilan sesuai dengan jabatannya.
- 5) PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar dapat mengusulkan peningkatan pendidikan sesuai dengan ketentuan perundang undangan.
- 6) PNS yang mengusulkan peningkatan pendidikan sebagaimana dimaksud pada huruf e, tidak berhak menuntut kenaikan pangkat yang lebih tinggi kecuali terdapat formasi.

4.7 Kewajiban PNS Tugas Belajar

- 1) PNS wajib menandatangani perjanjian terkait pemberian tugas belajar sebelum melaksanakan tugas belajar.
- 2) Perjanjian terkait pemberian tugas belajar paling sedikit memuat:
 - a) Subjek perjanjian;
 - b) Kesepakatan para pihak
 - c) Objek yang diperjanjikan, antara lain nama perguruan tinggi, program studi dan akreditasi program studi, jangka waktu (masa) tugas belajar, hak dan kewajiban para pihak, konsekuensi atas pelanggaran kewajiban, keadaan kahar (force majeure), dan penyelesaian sengketa.
- 3) Pengaturan mengenai konsekuensi atas pelanggaran kewajiban sebagaimana dimaksud dalam huruf b angka 3), disusun dengan mempertimbangkan sumber pendanaan dan kedudukan PNS se bagaimana dimaksud pada angka 4 dan angka 9.
- 4) PNS yang telah selesai menjalani tugas belajar wajib melapor kepada PPK paling lama 15 (lima belas) hari kerja sejak berakhirnya masa tugas belajar.
- 5) PNS yang telah selesai menjalani tugas belajar, wajib melaksanakan ikatan dinas selama:
 - a) 2 (dua) kali masa pelaksanaan tugas belajar, bagi PNS yang menjalani tugas belajar yang diberhentikan dari jabatannya.
 - b) 1 (satu) kali masa pelaksanaan tugas belajar, bagi PNS yang menjalani tugas belajar yang tidak diberhentikan dari jabatannya.
 - c) 1 (satu) kali masa pelaksanaan tugas belajar, bagi PNS yang menjalani tugas belajar biaya mandiri yang diberhentikan dari jabatannya.
- 6) PNS yang menjalani tugas belajar biaya mandiri yang tidak diberhentikan dari jabatannya, tidak wajib menjalani ikatan dinas.
- 7) Selama menjalani ikatan dinas, PNS tidak diperkenankan mengajukan pengunduran diri sebagai PNS.
- 8) Ikatan dinas sebagaimana dimaksud pada huruf c dapat dilaksanakan di instansi pemerintah yang lain sepanjang memenuhi persyaratan yang diatur masing-masing PPK atas persetujuan Menteri.
- 9) Kewajiban melaksanakan ikatan dinas sebagaimana dimaksud pada huruf c berakhir pada saat:
 - a) jangka waktu ikatan dinas telah terpenuhi

- b) mencapai batas usia pensiun; atau
 - c) diberhentikan sebagai PNS sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 10) PNS yang telah selesai menjalani tugas belajar berkelanjutan, wajib melaksanakan ikatan dinas sebagaimana dimaksud pada huruf c secara kumulatif.
- 11) PNS yang tidak memenuhi kewajiban melaksanakan ikatan dinas sebagaimana dimaksud pada huruf c, wajib mengembalikan biaya yang dikeluarkan oleh negara selama masa tugas belajar kepada kas negara sesuai peraturan perundang-undangan.

4.8 Pembatalan

- 1) Pimpinan unit kerja dapat mengusulkan pembatalan penetapan tugas belajar PNS di lingkungan unit kerjanya kepada PPK, sebelum keberangkatan ke tempat pelaksanaan tugas belajar dengan disertai alasan pembatalan dan data dukung yang diperlukan.
- 2) Alasan pengusulan pembatalan sebagaimana dimaksud pada huruf a, antara lain:
 - a) PNS yang bersangkutan terbukti tidak memenuhi syarat pemberian tugas belajar.
 - b) PNS yang bersangkutan sedang menjalani pidana penjara atau kurungan, dan/ atau sedang dalam penjatuhan hukuman disiplin paling kurang tingkat sedang.
 - c) PNS yang bersangkutan sedang menjalani proses pemeriksaan atas dugaan tindak pidana penyalahgunaan kewenangan jabatan yang mengakibatkan kerugian keuangan negara.
 - d) PNS yang bersangkutan tidak berangkat ke tempat pelaksanaan tugas belajar sesuai jadwal yang telah ditentukan tanpa alasan yang sah
 - e) PNS yang bersangkutan mengajukan permohonan pengunduran diri sebagai PNS tugas belajar; dan/ atau
 - f) Alasan lain yang ditetapkan oleh PPK.
- 3) Dalam hal PNS yang sedang menjalani proses pemeriksaan sebagaimana dimaksud huruf b angka 3), hasil pemeriksaannya dinyatakan tidak bersalah, maka PNS yang bersangkutan dapat melanjutkan tugas belajar

4.9 Penghentian

- 1) Pimpinan unit kerja dapat mengusulkan penghentian pemberian tugas belajar bagi PNS di lingkungan unit kerjanya kepada PPK, dengan disertai alasan penghentian dan data dukung yang diperlukan.
- 2) Alasan penghentian sebagaimana dimaksud pada huruf a, antara lain: PNS tidak dapat melaksanakan tugas belajar karena keadaan kahar;
 - a) PNS dinyatakan tidak sehat jasmani dan rohani oleh tim penguji kesehatan sehingga tidak memungkinkan menyelesaikan tugas belajar sesuai dengan batas waktu yang ditentukan;
 - b) PNS dinyatakan tidak mampu menyelesaikan tugas belajar berdasarkan hasil evaluasi perguruan tinggi penyelenggara tugas belajar;
 - c) PNS tidak melaporkan perkembangan pelaksanaan tugas belajarnya dan telah diberi peringatan tertulis oleh instansinya;
 - d) PNS terbukti melakukan tindakan melawan hukum; dan/ atau Alasan lain yang ditetapkan oleh PPK.
- 3) PNS yang tidak dapat menyelesaikan tugas belajar sesuai jangka waktu, wajib mengembalikan biaya yang dikeluarkan oleh negara selama masa tugas belajar kepada kas negara sesuai ketentuan peraturan perundangan.

4.10 Pemantauan dan Evaluasi

- 1) PPK melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas belajar di instansinya masing-masing.
- 2) hasil pemantauan dan evaluasi sebagaimana dimaksud pada huruf a digunakan sebagai bahan penyusunan kebijakan pengembangan kompetensi.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel. 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Pendekatan Penelitian	Hasil Penelitian
Yely Arlina Paila Bouka Keremata1	2022	Analisis Pengembangan Sumber Daya	Kualitatif	Seperti yang dapat dilihat dari faktor-

Deti Mulyati, Rahmawati Sururama		Aparatur Melalui Pemberian Tugas Belajar Dan Ijin Belajar Dalam Meningkatkan Kompetensi Pegawai Di Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur		faktor yang menghambat pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar dan izin belajar- terbatasnya anggaran pemerintah daerah, kurangnya koordinasi antar OPD dalam menyusun analisis kebutuhan aktual organisasi, dan kurangnya pengetahuan tentang program tugas belajar dan izin belajar- pengembangan sumber daya aparatur melalui pemberian tugas belajar
---	--	--	--	--

				dan izin belajar di Kota Kupang pada penelitian ini belum membuahkan hasil yang terbaik.
Ika harmei salina, Meyzi Heriyamto, Bunga Chintia Utami	2021	Penerapan Kebijakan Izin Belajar Dan Tugas Belajar Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kota Pekanbaru	Kualitatif	Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi aturan izin belajar dan tugas belajar bagi aparatur sipil negara di Kota Pekanbaru telah berjalan dengan baik.
Gusnanda Bondan Febriansyah	2022	Efektivitas Pelayanan Administrasi Tugas Belajar dan Izin Belajar oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah	Kualitatif	Temuan survei menunjukkan bahwa beberapa pegawai pemerintah belum mengajukan permohonan tugas belajar dan izin belajar secara tertib dalam administrasi.

				Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 31 Tahun 2013 tentang izin belajar dan Peraturan Gubernur Jawa Tengah Nomor 71 Tahun 2015 tentang tugas belajar tidak mendukung hal ini.
--	--	--	--	--

Sumber: Diolah Peneliti (2023)

Perbedaan penelitian ini bila dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian ini melihat bagaimana implementasi Permenpan RB nomor 28 tahun 2021 tentang tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Fokus dari penelitian ini menggunakan teori dari Edward III (1980) untuk menggambarkan elemen-elemen disposisi, komunikasi, struktur birokrasi, sumber daya, dan birokrasi yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan tugas belajar. Serta melihat permasalahan dan strategi dalam implementasi kebijakan tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

D. Konsep Kunci

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Jalur Pendidikan dikutip dalam penelitian ini.

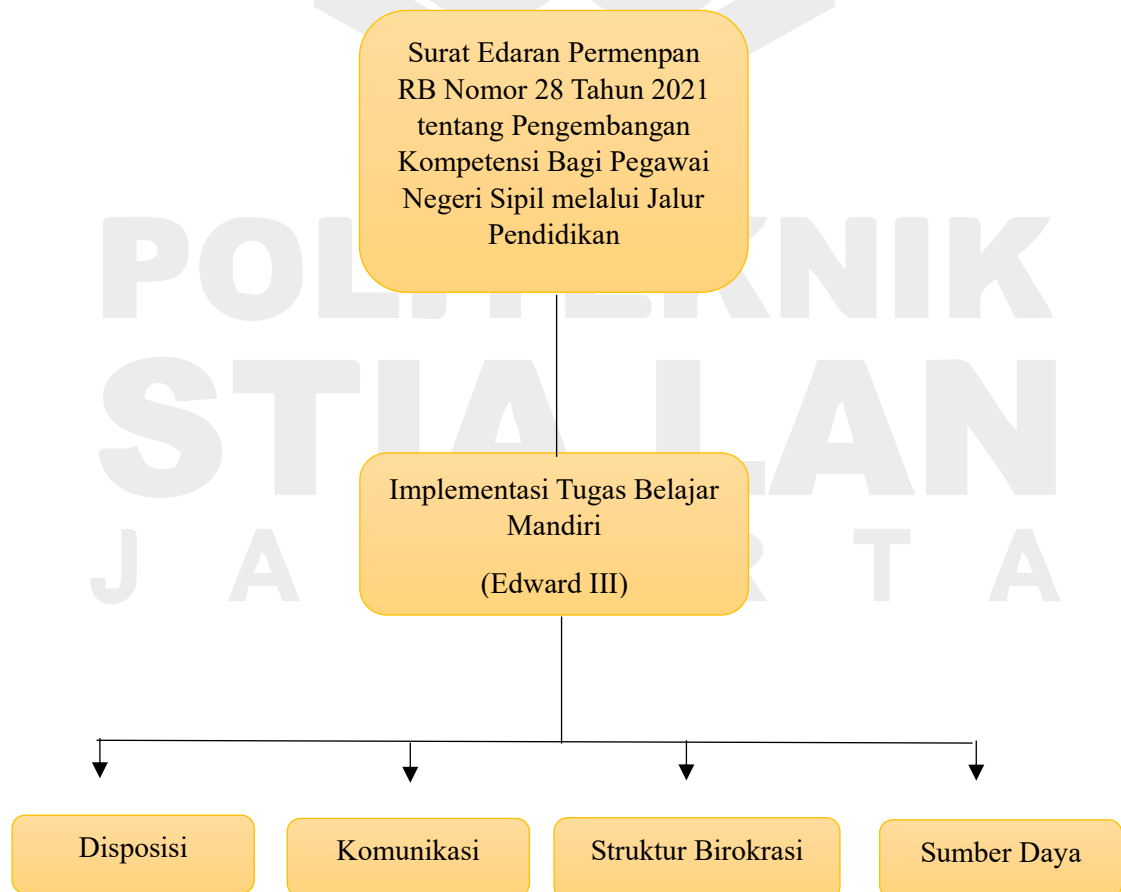
Dengan menggunakan model Edward III (1980) untuk menggambarkan elemen-elemen disposisi, komunikasi, struktur birokrasi, sumber daya, dan birokrasi yang mempengaruhi pelaksanaan kebijakan tugas belajar.

a) Disposisi: Merupakan sikap para pegawai dalam melakukan tugas belajar mandiri

- b) Komunikasi: Merupakan sebuah proses dalam menyampaikan informasi terkait dengan pelaksanaan implementasi tugas belajar mandiri.
- c) Struktur Birokrasi: Merupakan tanggung jawab serta proses yang dilalui dalam pelaksanaan implementasi tugas belajar mandiri,
- d) Sumber Daya: Merupakan sumber daya yang bersangkutan dengan pelaksanaan implementasi tugas belajar mandiri seperti sumber daya manusia, serta sarana dan prasarana yang berkaitan.

E. Kerangka Berpikir

Gambar. 2.2 Kerangka Berpikir



Sumber: Diolah oleh penulis (2024)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, digunakan metodologi penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif didefinisikan oleh Nana Syaodih Sukmadinata (2011) sebagai suatu penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, persepsi, sikap, kepercayaan, dan pemikiran orang secara individual maupun kelompok.

Selain itu, penelitian kualitatif didefinisikan oleh Moleong (2017) sebagai penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Pada penelitian ini akan menggambarkan situasi atau kondisi terhadap objek yang akan diteliti yaitu implementasi tugas belajar pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Penelitian ini memilih jenis penelitian deskriptif, menurut Sukmadinata (2006) metode deskriptif diartikan sebagai karakteristik penelitian yang mampu mengungkapkan secara spesifik berbagai fenomena sosial atau alam yang ada di dalam kehidupan masyarakat. Spesifik tersebut dimaksudkan menyebutkan aspek seperti hubungan, dampak, serta penyelesaian dari kegiatan penelitian. Penelitian kualitatif deskriptif memiliki tujuan mendeskripsikan atau mengkarakteristikan peristiwa-peristiwa yang ada, dengan perhatian yang lebih kepada ciri-ciri, karakteristik, serta keterkaitan antara kegiatan. Penelitian deskriptif juga tidak memberikan perlakuan yang dapat mengubah variable-variable yang sedang diteliti, namun bisa digambarkan keadaan yang sebenarnya.

B. Teknik Pengumpulan Data

1. Pengumpulan data

a) Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data kedua yang digunakan dalam penelitian ini. P. Joko Subagyo (2011:39) mendefinisikan wawancara sebagai

suatu kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi secara langsung dari responden dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.

Pegawai Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yang terlibat dalam pelaksanaan tugas belajar mandiri diwawancarai secara pribadi oleh peneliti untuk penelitian ini.

Hal ini dikemukakan oleh Sugiyono (2019:467) wawancara yang bersifat semi terstruktur termasuk dalam kategori in-dept interview, di mana dalam pelaksanaannya lebih luwes dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Wawancara jenis ini, di mana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat dan ide-idenya, bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Penjelasan tersebut mendasari penggunaan wawancara semi-terstruktur dalam penelitian ini.

b) Dokumentasi

Metode pengumpulan data terakhir yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi. Sugiyono (2019) menekankan bahwa dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen itu sendiri bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Catatan tertulis misalnya berbentuk biografi, cerita, sejarah kehidupan, peraturan, dan kebijakan, dan lain-lain. Selanjutnya, ada catatan visual seperti foto, foto langsung, atau sketsa. Sedangkan catatan yang berbentuk karya seni, antara lain film, patung, lukisan, dan lain-lain. Dalam penelitian kualitatif, dokumentasi dapat digunakan sebagai pelengkap dari teknik observasi dan wawancara.

c) Observasi

Teknik pengumpulan data pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi. Teknik pengumpulan data observasi menurut Sugiyono (2018) observasi dideskripsikan sebagai pendekatan pengumpulan data yang mempunyai ciri yang lebih spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Dalam penelitian, observasi berupa pengamatan secara langsung dan

berkesinambungan terhadap pelaksanaan tugas belajar mandiri Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Menurut A Muri Yusuf (2013) kunci keberhasilan dari teknik pengumpulan data observasi ditentukan oleh peneliti itu sendiri, karena pada dasarnya peneliti melihat dan mendengar dari objek penelitian selanjutnya peneliti menyimpulkan dari apa yang telah diamati.

2. Sumber Data

Data primer dan sekunder adalah sumber data yang digunakan dalam penelitian ini. Dalam rangka mengumpulkan data primer untuk penelitian ini, dilakukan wawancara dengan para informan kunci. Informan penelitian ini adalah:

Tabel. 3.1 Informan Penelitian

No	Informan	Jumlah
1.	Pranata SDM Aparatur Terampil	2
2.	Pegawai yang melakukan pengajuan tugas belajar	2

Sumber: Diolah Peneliti (2023)

Data sekunder yang diperoleh melalui penemuan dari berbagai data serta dokumen yang dapat membantu penulis untuk memecahkan permasalahan dengan mempelajari data-data yang terdapat pada jurnal, buku, serta dokumen arsip organisasi.

a. Instrumen Penelitian

Instrumen menurut Arikunto (2006) merupakan suatu alat atau fasilitas yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data agar mempermudah dalam mendapatkan hasil yang baik.

1. Pedoman Wawancara

Instrumen penelitian pedoman wawancara merupakan alat berupa dokumen yang digunakan sebagai panduan atau arahan dalam melakukan wawancara pada penelitian kualitatif. Pedoman wawancara ini bertujuan untuk mempertahankan konsistensi agar data yang akan dihasilkan sesuai jalur topik penelitian, karena dalam pedoman wawancara ini mencakup pertanyaan-pertanyaan yang akan ditelusuri selama proses wawancara dengan narasumber.

2. Pedoman Observasi

Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa pedoman observasi merupakan metode pemeriksaan dokumen yang dapat menghasilkan informasi yang tepat dan akurat. Untuk membantu pemeriksa dalam melakukan tugas secara metodis, maka diperlukan suatu pedoman atau panduan.

Sehingga Pedoman Observasi dapat diartikan sebagai pedoman yang dibutuhkan oleh peneliti dalam melakukan observasi atau pengamatan terhadap sesuatu yang berkaitan dengan topik penelitian untuk menemukan informasi-informasi tambahan yang dibutuhkan.

3. Telaah Dokumen

Telaah dokumen merupakan instrumen penelitian dengan cara melakukan pemeriksaan melalui dokumen-dokumen tertulis berupa arsip, laporan, artikel, surat kabar yang terkait dengan topik penelitian, Instrumen ini bertujuan untuk mengidentifikasi relevansi dengan topik penelitian, serta membandingkan kesesuaian hasil wawancara dan pengamatan menggunakan dokumen-dokumen tersebut .

b. Teknik Pengolahan Data dan Analisis Data

1. Teknik Pengelolaan Data

Pengelolaan data merupakan tahap lanjutan setelah terkumpulnya data-data atau informasi yang diperlukan, tahap ini menjadi salah satu bagian terpenting dalam melakukan penelitian. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, sehingga pengolahan data pada penelitian ini menjabarkan data secara lebih teratur dan efektif yang bertujuan untuk mempermudah dalam pemahaman data yang diperoleh.

a. Pengumpulan Data

Data melakukan Teknik pengolahan data, maka perlu melalui langkah pengumpulan data terlebih dahulu. Dalam pembuatan data yang tepat memerlukan teknik khusus untuk mengumpulkan data secara sistematis. Beberapa teknik pengumpulan data yang paling umum digunakan, yaitu dengan data kualitatif, karena biasanya digunakan untuk mengidentifikasi masalah secara rinci. Pertanyaan langsung kepada narasumber adalah metode yang digunakan dalam wawancara mendalam pertama untuk mengumpulkan data. Metode ini dapat diterapkan untuk memvalidasi data yang telah dikumpulkan. Kedua, observasi adalah metode pengumpulan data di mana suatu kegiatan diamati secara lebih mendalam. Pendekatan terakhir adalah dokumentasi, yang dilakukan dengan melihat dokumen-dokumen yang berkaitan dengan subjek penelitian.

b. Reduksi Data

Untuk kemudian menyesuaikan data dengan kebutuhan dan fokus penelitian, tahap ini terutama berfokus pada proses memilih, merampingkan, atau mengabstraksikan data mentah yang telah dikumpulkan. Pada tahap ini, sangat penting untuk membedakan mana yang penting dan mana yang tidak penting untuk menyelaraskan data yang dikumpulkan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, reduksi data adalah teknik analisis yang mempertajam, menggolongkan, memfokuskan, membuang, dan memilah-milah data yang tidak relevan untuk membuat kesimpulan pada tahap selanjutnya.

c. Penyajian Data

Penyajian data adalah tahap selanjutnya dalam metode pengumpulan data kualitatif. Sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya pengambilan keputusan dan pengambilan tindakan dapat digambarkan secara longgar sebagai penyajian data. Data dari penelitian kualitatif dapat disajikan dengan

menggunakan berbagai format, termasuk diagram alir, diagram, dan penjelasan langsung. Penyajian data melalui flowchart dan diagram telah menjadi lebih populer daripada penyajian data melalui teks atau penjelasan. Tujuan dari gaya penyajian data yang digunakan adalah untuk membantu peneliti dalam memahami situasi dan menyusun rencana tindakan.

d. Verifikasi dan Kesimpulan

Verifikasi dan penarikan kesimpulan merupakan tahap terakhir dari pemrosesan data. Anggapan dasar dan kesimpulan awal yang disebutkan di atas masih dapat berubah seiring dengan semakin banyaknya data yang terkumpul. Meskipun demikian, kesimpulan yang ditawarkan dapat dipercaya asalkan didukung oleh data yang kredibel dan konsisten yang dikumpulkan di lapangan. Untuk menarik perhatian pada peristiwa terkini dan membangun hubungan dengan topik, diagram topik dapat dibuat.

2. Pengujian Keabsahan Data

Menggunakan teknik triangulasi untuk menilai keabsahan data dalam penelitian. Salah satu metode untuk meneliti dan menggunakan teknik pengolahan data kualitatif adalah triangulasi itu sendiri. Peneliti adalah alat yang paling penting dalam proses pengolahan data kualitatif, dan dengan demikian, peneliti secara tidak langsung menentukan kualitas penelitian. Metode triangulasi berikut digunakan dalam penelitian ini:

a. Triangulasi Metode

Triangulasi metode dilakukan dengan pengumpulan data menggunakan beberapa metode lainnya. Seperti diketahui, peneliti menggunakan teknik wawancara, observasi, serta dokumentasi dalam penelitian kualitatif. Ini. Peneliti dapat menggunakan metode-metode tersebut untuk mendapatkan gambaran yang utuh mengenai informasi yang benar dan spesifik.

b. Triangulasi Sumber Data

Triangulasi sumber data merupakan mencari kebenaran dari informasi dengan beberapa sumber informan pada saat melakukan wawancara. Dengan cara ini peneliti mampu mengumpulkan informasi-informasi dari berbagai informan yang tentunya semakin memperluas informasi yang akan didapatkan.



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

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Lokus

1. Sejarah Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Pusat yang berlokasi pada JL. Angkasa Blok B.15 Sahari Selatan, Kecamatan Kemayoran. Kota Jakarta Pusat. Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan merupakan lembaga yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan kegiatan pencarian dan pertolongan dalam rangka penanggulangan bencana di Indonesia. BASARNAS memiliki peran dalam menyelamatkan nyawa dan harta benda warga Indonesia yang terkena bencana di darat, laut, maupun udara.

Sejarah perkembangan BASARNAS:

a) Tahun 1970-an:

Pada tahun 1970, pemerintah Indonesia membentuk Satuan SAR (Search and Rescue) sebagai bagian dari Direktorat Jenderal Perhubungan Udara di bawah Kementerian Perhubungan. Satuan SAR bertanggung jawab untuk menyelenggarakan operasi SAR dalam penerbangan.

b) Tahun 1980-an:

Pada tahun 1980, dibentuklah Satuan SAR Maritim sebagai unit yang bertanggung jawab untuk operasi SAR di wilayah perairan.

c) Tahun 1990-an:

Pada tahun 1999, pemerintah Indonesia meresmikan pembentukan Badan SAR Nasional (BASARNAS) berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 54 Tahun 1999, yang menjadi dasar hukum bagi pembentukan BASARNAS. Dengan terbentuknya BASARNAS, fungsi dan tugas pencarian dan pertolongan ditingkatkan dan diintegrasikan untuk menghadapi berbagai bencana, baik di darat, laut, maupun udara.

d) Tahun 2000-an:

BASARNAS secara aktif meningkatkan kapabilitas dan koordinasi dalam penanganan bencana dan operasi SAR. Peran BASARNAS semakin diakui dalam membantu mengatasi bencana alam dan kecelakaan, termasuk tsunami, gempa bumi, banjir, dan lainnya.

e) Tahun 2010-an:

Selama dekade ini, BASARNAS terus mengembangkan kemampuan SAR dengan menggunakan teknologi canggih dan memperkuat kerjasama dengan lembaga internasional dan regional dalam upaya pencarian dan pertolongan.

Sampai saat Ini BASARNAS terus beroperasi sebagai lembaga yang mandiri dan profesional dalam menyelenggarakan kegiatan SAR untuk penanggulangan bencana dan penyelamatan nyawa. Organisasi ini memiliki cakupan wilayah kerja yang meliputi darat, laut, dan udara di seluruh Indonesia. Dalam menghadapi berbagai situasi darurat, BASARNAS telah berkontribusi besar dalam menyelamatkan ribuan nyawa dan memberikan bantuan kemanusiaan kepada warga Indonesia yang terkena dampak bencana.

Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan memiliki visi dan misi untuk mencapai tujuan organisasi, sebagai berikut:

Visi:

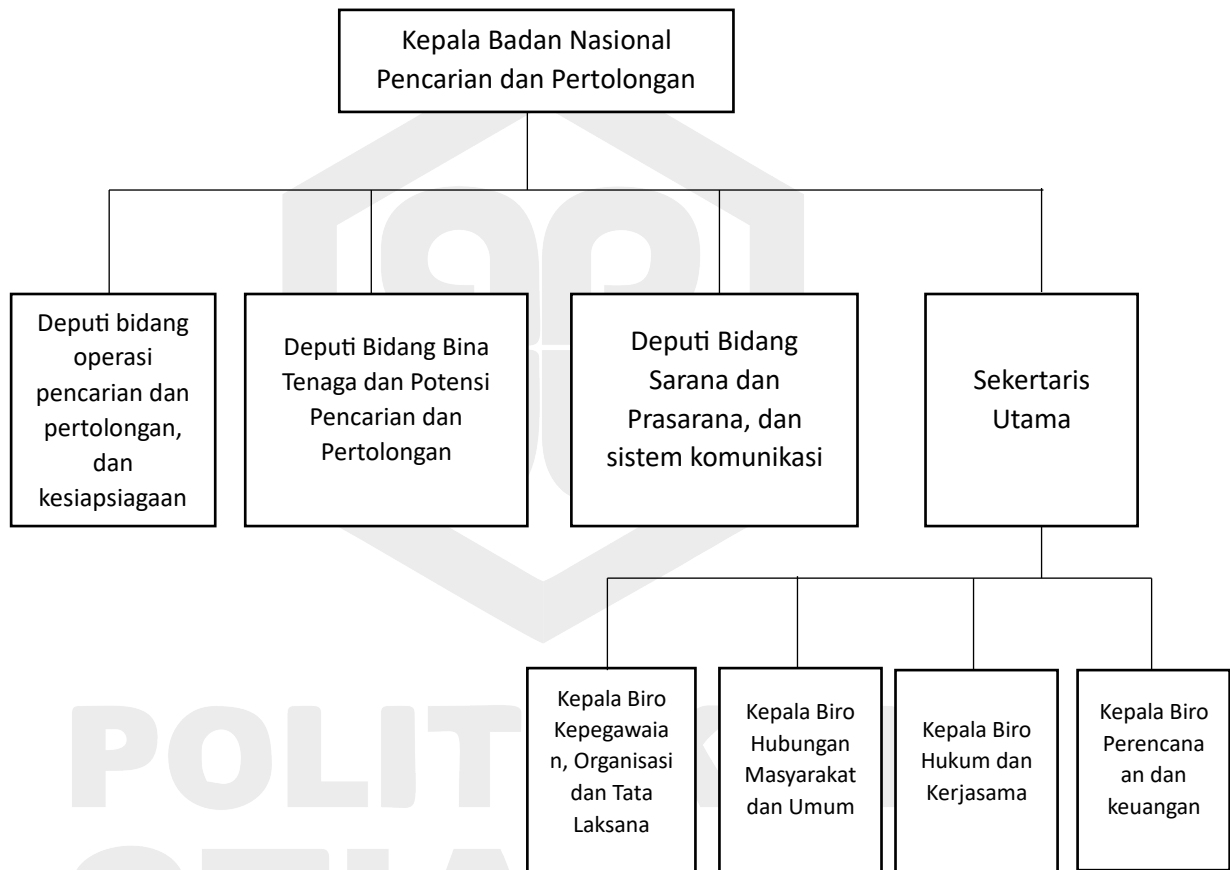
“Terwujudnya pencarian dan pertolongan yang andal dan efektif dalam mendukung pencapaian visi dan misi presiden dan wakil presiden: “Indonesia yang maju, berdaulat, dan mandiri dan berkepribadian berlandaskan gotong-royong.”

Misi:

- 1) Menyelenggarakan operasi pencarian dan pertolongan yang efektif, terintegrasi dan berstandar internasional dalam rangka memberikan rasa aman bagi seluruh warga dalam bertransportasi maupun dalam menghadapi kejadian yang membahayakan manusia.
- 2) Memperkuat sistem penyelenggaraan pencarian dan penyelamatan dengan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, sarana dan prasarana serta sistem komunikasi, mengintegrasikan seluruh potensi pencarian dan penyelamatan, serta memperkuat kerangka regulasi kelembagaan.

2. Struktur Organisasi

Gambar 4.2 Struktur Organisasi BASARNAS



Sumber; Data Internal BASARNAS (2024)

Menurut Peraturan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2022 Tentang Perubahan Atas Peraturan Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, susunan organisasi yang terdapat pada BASARNAS, meliputi:

- a) Biro Perencanaan dan keuangan, menyelenggarakan fungsi:
 - Menyusun, menyelaraskan, serta mengintegrasikan rencana anggaran dan kinerja.
 - Menyiapkan skema rencana, program dan anggaran.

- Menyusun perencanaan terkait jangka panjang, jangka menengah serta jangka pendek.
 - Melakukan penyiapan penyusunan program serta rencana anggaran.
 - Melaksanakan pemantauan, evaluasi, serta pelaporan rencana, program, anggaran dan kinerja.
 - Mengelola keuangan
 - Melaksanakan urusan tata usaha serta rumah tangga Biro.
- b) Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana menyelenggarakan fungsi:
- Melakukan Pengelolaan terkait kepegawaian.
 - Penataan tata laksana serta organisasi.
 - Memfasilitasi reformasi birokrasi.
 - Melaksanakan urusan rumah tangga Biro serta tata usaha.
- c) Biro Hukum dan Kerja Sama menyelenggarakan fungsi:
- Menyiapkan arahan, menyusun peraturan perundang-undangan, hukum, serta naskah kerja sama.
 - Menyiapkan arahan serta memberikan advokasi hukum.
 - Mengelola jaringan dokumentasi serta informasi hukum.
 - Menyiapkan arahan serta pelaksanaan terkait analisis hukum
 - Menyiapkan arahan, fasilitas, serta administratif kerja sama, baik di dalam negeri maupun luar negeri.
 - Melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Biro.
- d) Biro Hubungan Masyarakat dan Umum menyelenggarakan fungsi:
- Mengelola urusan humas, pengaduan publik serta sistem informasi pelayanan publik.
 - Mengelola informasi publik maupun pada media, serta menjalin hubungan antar lembaga.
 - Mengelola protokol.
 - Mengelola urusan yang terkait dengan tata usaha pimpinan.
 - Mengelola kearsipan.
 - Mengelola pelayanan publik termasuk pengaduan dari masyarakat.

- Mengelola barang-barang milik negara
 - Mengelola pelayanan pengadaan barang atau jasa pemerintah serta layanan pengadaan secara elektronik.
 - Melaksanakan urusan tata usaha dan rumah tangga Biro.
- e) Bagian Rumah Tangga dan Protokol menyelenggarakan fungsi:
- Melaksanakan mengolah urusan dalam rumah tangga.
 - Melaksanakan usulan pelayanan terkait kesehatan pegawai.
 - Melaksanakan mengolah pemeliharaan kendaraan dinas, bangunan, serta gedung.
 - Memberikan dukungan administratif terkait urusan perlengkapan dan rumah tangga.
 - Melaksanakan protokol.
 - Melaksanakan ketatausahaan terkait pimpinan.
- f) Subdirektorat Pengerahan Potensi dan Pengendalian Operasi Bencana dan Kondisi Membahayakan Manusia menyelenggarakan fungsi:
- Menyiapkan bahan-bahan dari kebijakan pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada bencana serta kondisi yang membahayakan manusia
 - Menyiapkan bahan-bahan koordinasi pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada bencana serta kondisi yang membahayakan manusia.
 - Menyiapkan bahan-bahan untuk melakukan pengerahan serta pengendalian pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada bencana dan kondisi yang membahayakan manusia.
 - Menyiapkan bahan-bahan untuk melakukan pelaksanaan pelayanan informasi pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada bencana dan kondisi yang membahayakan manusia.
 - Menyiapkan bahan-bahan untuk melakukan bimbingan teknis di bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada bencana dan kondisi yang membahayakan manusia.

- Menyiapkan bahan-bahan untuk melakukan pemantauan serta pengendalian pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada bencana dan kondisi yang membahayakan manusia.
 - Menyiapkan bahan-bahan penyusunan rencana pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada bencana serta kondisi yang membahayakan manusia.
- g) Subdirektorat Pengerahan Potensi dan Pengendalian Operasi Kecelakaan Transportasi dan Kecelakaan dengan Penanganan Khusus menyelenggarakan fungsi:
- Menyiapkan bahan untuk melaksanakan kebijakan pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada kecelakaan transportasi dan kecelakaan dengan penanganan khusus
 - Menyiapkan bahan untuk melakukan koordinasi pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada kecelakaan transportasi dan kecelakaan dengan penanganan khusus
 - Menyiapkan bahan untuk melakukan pengerahan serta pengendalian pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada kecelakaan transportasi dan kecelakaan dengan penanganan khusus;
 - Menyiapkan bahan untuk melakukan pelaksanaan terkait pelayanan informasi di bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada kecelakaan transportasi dan kecelakaan dengan penanganan khusus
 - Menyiapkan bahan untuk melakukan pemberian bimbingan teknis dan asistensi pada bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada kecelakaan transportasi dan kecelakaan dengan penanganan khusus
 - Menyiapkan bahan untuk melakukan pemantauan serta pengendalian di bidang pengerahan potensi dan pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada kecelakaan transportasi dan kecelakaan dengan penanganan khusus
 - Menyiapkan susunan perencanaan pada bidang pengerahan potensi serta pengendalian operasi pencarian dan pertolongan pada kecelakaan transportasi dan kecelakaan dengan penanganan khusus.

h) Direktorat Bina Tenaga menyelenggarakan fungsi:

- Menyiapkan penyusunan standar, prosedur, norma serta kriteria pada bidang bina tenaga;
- Melaksanakan kebijakan di bidang bina tenaga;
- Mengelola jabatan fungsional teknis di bidang pencarian dan pertolongan;
- Mengelola tenaga pencarian dan pertolongan;
- Melaksanakan sertifikasi tenaga pencarian dan pertolongan;
- Pemantauan, mengevaluasi, serta pelaporan di bidang bina tenaga.
- Melaksanakan urusan tata usaha serta rumah tangga Direktorat.

i) Direktorat Bina Potensi menyelenggarakan fungsi:

- Menyiapkan penyusunan standar, prosedur, norma serta kriteria pada bidang bina potensi pencarian dan pertolongan;
- Melaksanakan kebijakan pada bidang bina potensi pencarian dan pertolongan;
- Melaksanakan koordinasi, pemantauan, penilaian, menganalisis, serta mengevaluasi pada bidang bina potensi pencarian dan pertolongan
- Menyiapkan bahan untuk penyusunan rencana pemeliharaan serta pengembangan kompetensi potensi pencarian dan pertolongan
- Mengelola potensi pegawai pencarian dan pertolongan
- Melaksanakan sertifikasi untuk potensi pencarian dan pertolongan
- Pemasyarakatan terkait pencarian dan pertolongan dapat berupa pemberian bimbingan, penyuluhan dan diseminasi;
- Mengkoordinasikan dan melaksanakan jaringan dukungan potensi dalam menyelenggarakan pencarian dan pertolongan
- Melakukan pemantauan, pengevaluasi, serta pelaporan pada bidang bina potensi
- Melaksanakan urusan tata usaha serta rumah tangga direktorat.

j) Pusat Pelatihan Sumber Daya Manusia Pencarian dan Pertolongan menyelenggarakan fungsi:

- Menyusun kebijakan-kebijakan pada bidang pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia pencarian dan pertolongan

- Melaksanakan program pelatihan serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia pencarian dan pertolongan
- Melaksanakan akreditasi lembaga serta pelatihan teknis pencarian dan pertolongan
- Mengelola sarana, prasarana, serta peralatan yang berkaitan dengan pelatihan sumber daya manusia
- Mengelola sistem informasi yang meningkatkan kompetensi sumber daya manusia;
- Melakukan pemantauan, mengevaluasi serta pelaporan pada bidang pelatihan sumber daya manusia pencarian dan pertolongan; serta melaksanakan administrasi Pusat.

3. SOP Pengajuan Tugas Belajar pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

- a. Pegawai yang ingin mengembangkan kompetensi dengan tugas belajar mandiri, mengusulkan diri untuk melaporkan pengajuan tugas belajar mandiri pada unit kerja dengan mengajukan universitas dan jurusan atau program studi yang akan diambil. Kemudian dari unit kerja usulan tersebut dikirim ke Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana dengan melampirkan berkas SK PNS, SK KP terakhir, SK Jabatan terakhir dan brosur universitas dan program studi yang akan diambil.
- b. Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana selanjutnya akan melakukan verifikasi terkait berkas usulan.
- c. Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana akan membalas surat resmi bila diterima ataupun ditolak. Bila usulan tersebut ditolak berkemungkinan karena tidak memenuhi persyaratan atau rencana program studi yang diambil tidak sesuai dengan jabatannya.
- d. Bila usul diterima pegawai yang bersangkutan selanjutnya dapat mengikuti proses seleksi masuk universitas
- e. Pegawai yang bersangkutan melaporkan kepada unit kerja dan Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana bila lulus maupun tidak lulus seleksi masuk universitas.
- f. Bila diterima, Biro kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana akan menerbitkan Surat Tugas belajar mandiri bila ada keterangan dari Universitas

yang dituju, dan Perjanjian Tugas belajar mandiri yang wajib dikembalikan ke Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana 14 hari dari tanggal surat diterbitkan.

4. Syarat Tugas Belajar pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

- a) Masa kerja >1 tahun sejak diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil
- b) Sisa masa kerja pegawai (mempertimbangkan masa Pendidikan normatif dan masa ikatan dinas) paling kurang:
 - 3 kali waktu normatif program studi sebelum batas usia pension jabatan, untuk tugas belajar yang diberhentikan dari jabatannya
 - 2 kali waktu normatif program studi sebelum batas usia pension jabatan, untuk tugas belajar yang tidak diberhentikan dari jabatan
- c) SKP 2 tahun terakhir paling rendah mendapatkan predikat baik
- d) Sehat Jasmani maupun Rohani
- e) Lulus dalam seleksi masuk perguruan tinggi
- f) Tidak sedang dalam pemeriksaan pelanggaran disiplin dan/atau tindak pidana
- g) Tidak dalam menjalankan cuti di luar tanggungan negara atau menjalankan pemberhentian sementara sebagai PNS
- h) Tidak pernah mendapatkan hukuman disiplin minimal tingkat sedang dalam waktu 1 tahun terakhir
- i) Tidak pernah mendapatkan pidana penjara berdasarkan putusan pengadilan yang berkekuatan hukum tetap dalam waktu 1 tahun terakhir
- j) Tidak pernah diberhentikan tugas belajarnya yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang telah ditentukan, dalam waktu 2 tahun terakhir

5. Syarat Program Studi

- a. Program studi yang diambil harus sesuai dengan HCDP Instansi penyelenggaraannya dalam jenis akademik, vokasi, maupun profesi
- b. Akreditasi (program studi dalam negeri) minimal B atau baik sekali, bila program studi yang ada di daerah nya belum ada yang terakreditasi >B/Baik sekali, maka diperbolehkan dengan akreditasi C, namun atas persetujuan Menteri PANRB
- c. Program studi apabila perguruan tinggi berada di luar negeri harus diakui oleh kemendikbud

6. Hak dan kewajiban PNS dalam tugas belajar mandiri

a. Hak

- c. Mendapatkan penghasilan yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan.
- d. Bila diberhentikan dari jabatannya, kemudian melaksanakan re-entry program di unit kerja yang melaksanakan fungsi di bidang kepegawaian
- e. Dapat melakukan pengusulan terkait peningkatan pendidikan yang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan
- f. Melakukan pengusulan kenaikan pangkat yang lebih tinggi dapat dilakukan apabila ada formasi

b. Kewajiban

- 1) Menandatangani perjanjian terkait pemberian tugas belajar mandiri (perjanjian disediakan oleh Biro Kepegawaian Organisasi dan Tata Laksana)
- 2) Bagi PNS yang telah selesai menjalankan tugas belajar mandiri, diwajibkan untuk melapor ke PPK maksimal 15 hari kerja sejak berakhirnya tugas belajar mandiri.
- 3) Bagi PNS yang sudah menjalani tugas belajar mandiri, diwajibkan untuk menjalani ikatan dinas serta tidak diperbolehkan mengundurkan diri selama masa ikatan dinas: satu (1) kali masa pelaksanaan tugas belajar biaya mandiri yang diberhentikan dari jabatannya
- 4) PNS yang akan menjalani tugas belajar mandiri tanpa diberhentikan dari jabatan tidak wajib untuk menjalani ikatan dinas.
- 5) PNS tugas belajar mandiri tetap diwajibkan untuk mengumpulkan SKP serta harus memenuhi kehadiran kerja sesuai dengan yang ditentukan.

B. Informan Penelitian

Tabel 4.1 Daftar Informan

No	Nama	Jenis Kelamin	Jabatan	Tanggal wawanara
1.	FSM	L	Pranata Pencarian dan Pertolongan Terampil UPT Bengkulu	04 Maret 2024
2.	MPP	L	Pranata Pencarian dan Pertolongan Terampil UPT Manokwari	04 Maret 2024
3.	DGP	L	Pranata SDM Aparatur Penyelia	04 Maret 2024
4.	DAMP	P	Pranata SDM Aparatur Penyelia	04 Maret 2024

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

Informan yang dipilih oleh peneliti merupakan pegawai yang masing-masing memiliki tanggung jawab serta sesuai dengan kriteria yang akan memberikan informasi atau data terkait dengan implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Berikut adalah nama-nama inisial dari informan yang akan melakukan wawancara:

2. FSM dan MPP merupakan narasumber yang mewakili sebagai pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri.

3. DGP dan DAMP merupakan narasumber dengan jabatan Pranata SDM Aparatur Terampil Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana yang memiliki peran serta tanggung jawab dalam implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

C. Penyajian Data

Hasil dari penelitian ini berasal dari informasi yang didapatkan dari narasumber sebagai sumber data. Pertanyaan yang disampaikan berfokus kepada hal-hal yang berkaitan dengan implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

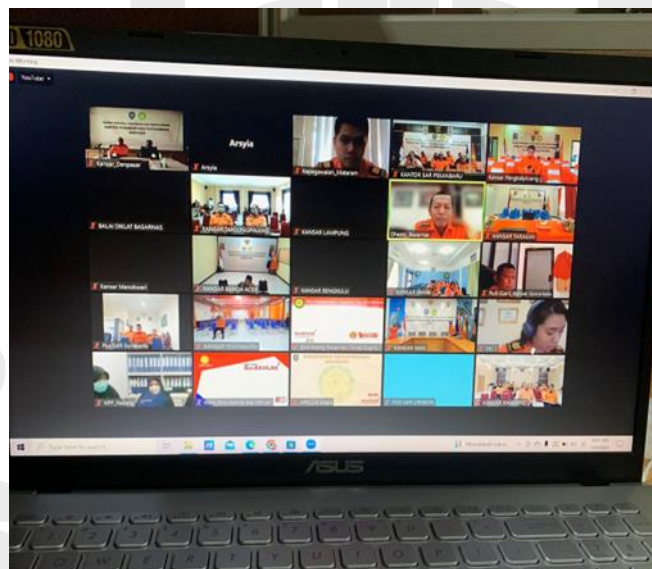
Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III yang menjadi fokus implementasi kebijakan tugas belajar pada Badan Nasional pencarian dan pertolongan, Dimana teori ini menganalisis suatu implementasi kebijakan dengan empat variable yang ada di dalam kebijakan publik yaitu Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi, serta Struktur Birokrasi.

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu indikator yang penting, kedudukan komunikasi juga memiliki peran yang cukup penting dalam keberlangsungan sebuah implementasi kebijakan. Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2021 tentang pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil melalui Jalur Pendidikan, merupakan kebijakan yang perlu dikomunikasikan kepada kelompok sasaran kebijakan. Sasaran kebijakan tersebut yaitu pegawai negeri sipil yang akan melakukan tugas belajar atau dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan, khususnya yang akan melakukan tugas belajar, sasaran tersebut dapat disebut sebagai komunikan atau pihak yang menerima informasi. Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana yang bertanggungjawab atas pengimplementasian tugas belajar mandiri ini, disebut sebagai komunikator sehingga harus menyampaikan pesan kepada komunikan dengan berbagai cara yang mampu mencakup seluruh sasaran informasi, sehingga diharapkan kebijakan ini dapat diterima dan diterapkan secara optimal. Dalam penelitian ini diketahui bahwa

Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan baru pertama kali melakukan sosialisasi tentang tugas belajar mandiri, yang dilakukan secara daring, dimana dihadiri oleh pegawai-pegawai serta kepegawaian dari tiap tiap UPT, hal tersebut disampaikan oleh narasumber DG. *”Selama ini hanya mengirim informasi melalui media sosial ke kepegawaian dari setiap UPT. Waktu itu pernah sekali mengadakan pertemuan virtual melalui zoom sosialisasi dengan para kepegawaian dari setiap UPT serta pegawai UPT juga, tapi ada yang ikut ada juga yang ngga ikut hadir”* (DG tgl 4 Maret 2024)

Gambar 4.3 Zoom Sosialisasi Tugas Belajar



Sumber: Dokumentasi Peneliti

Proses dalam mensosialisasikan adanya aturan serta SOP dari tugas belajar mandiri pertama kalinya dilakukan secara daring menggunakan zoom yang dihadiri oleh kepegawaian UPT serta seluruh pegawai Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan oleh narasumber DAMP.

“Pernah kita sosialisasi ya tapi berbentuknya basa-basi aja, dan baru kali itu kita sosialisasi. Sosialisasi ini tuh baru sekali waktu itu saya sama Bu Eli sumbernya, itu pun juga makannya orang baru tau kok ternyata aku tuh harus gini toh, kalau mau kuliah harus ijin toh. Jadi mereka lebih aware masalah izin belajar; apalagi sekarang mulai ditertibkan. Kalau sosialisasi yang dari dulu itu nggak ada. Sebelumnya itu penyampaian tentang tugas belajar cuma menyediakan video yang sudah ada di YouTube-nya kami. Jadi makanya banyak pegawai yang lulus kuliah

nggak punya SIB dan lain-lain, sebenarnya itu juga bukan salah mereka juga karena dari kami juga nggak pernah ada sosialisasi” (DAMP tgl 4 Maret 2024)

Selanjutnya disampaikan oleh narasumber MPP yang mendukung pernyataan dari pegawai Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana tersebut.

”Kalau itu sudah, tapi dari kepegawaian kami yang di Manokwari. Kepegawaian kami yang ikut lah sosialisasi sama pusat, terus di share sama kami, karena di UPT itu ada kepegawain tersendiri tuh. Dia sosialisasi bahwa kalau kuliah, dari daftar itu harus diurus secepatnya untuk surat tugas belajar mandiri. Jangan kuliah baru mau wisuda, baru mau urus itu tidak bisa keluar” (MPP tgl 4 Maret 2024)

Jawaban yang telah disampaikan oleh beberapa informan dapat disimpulkan bahwa pada Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana telah melakukan komunikasi terkait informasi dari tugas belajar mandiri. Dengan adanya perkembangan digitalisasi dapat mempermudah melakukan sosialisasi terkait tugas belajar mandiri ini, sosialisasi ini dilakukan melalui zoom yang dihadiri oleh para kepegawaian yang ada di UPT serta beberapa pegawai. Informasi yang didapatkan oleh kepegawaian pada UPT nantinya akan disebarluaskan melalui forum digital yang dimiliki oleh masing-masing UPT. Sehingga komunikasi terkait tugas belajar mandiri yang dilakukan oleh Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sudah dilaksanakan dengan baik.

2. Sumber Daya

Pada implementasi tugas belajar mandiri ini membutuhkan sumber daya. Menurut Edward III sumber daya memiliki peranan yang penting dalam implementasi suatu kebijakan. Sumber daya tersebut dapat meliputi sumber daya manusia, sumber daya peralatan serta sumber daya kewenangan.

”Pengawasan terkait tugas belajar mandiri, pemantauan untuk pegawai yang ambil tugas belajar mandiri itu ya kembali ke masing-masing PCI juga. Kebetulan saya menjadi PIC UPT Surabaya. Jadi pas saya mulai masuk ke kepegawaian saya bikin list berisi nama pegawai yang mengambil tugas belajar mandiri itu berapa orang, serta jurusannya apa aja. Lalu mulai masuknya kapan dan di tanggal berakhirnya itu kapan. Nanti misalkan udah mau mendekati masa akhirnya nih, misalnya 30 Maret seharusnya sudah selesai. Nah, nanti ditanggal 20 awal bulan Maret saya menghubungi Kepegawaian UPT Surabaya, menanyakan bagaimana perkembangan studi dari pegawai yang sudah mendekati tanggal berakhir” (DG 4 Maret 2024)

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa masih belum tersedianya fasilitas yang memadai dalam menunjang implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan pertolongan, khususnya dalam melakukan pemantauan atau pelaporan tugas belajar mandiri para pegawai. Sehingga hal tersebut masih dilakukan secara manual yang dapat menimbulkan ketidakefektifan dalam penerapannya. Hal tersebut juga disampaikan oleh narasumber DAMP

“Kita masih belum ada aplikasi atau warning tentang batas kelulusan itu, nanti ketika dia sudah perpanjangan dua kali tugas belajar, ini orang kira-kira siapa yang bakal lewat itu kan harus hangus soalnya. Jadi anggaplah dia kuliahnya itu udah gak bisa di pencantuman gelar lagi karena dia TBMnya udah hangus itu yang kami belum ada aplikasi yang belum ada aplikasi ke situ. Karena kalau secara manual PIC mengingatkan nggak bisa, PIC PIC itu kan kerja lain-lainnya juga banyak. Kalau kita nggak by sistem, pasti nggak bisa. Karena jangankan yang tugas belajar mandiri, kayak kadang-kadang yang beasiswa kita bayar aja, kita kadang nggak bisa mantau. Tau-tau udah mau di-drop out aja sama kampusnya” (DAMP 4 maret 2024)

Berikut ini merupakan hal yang disampaikan oleh narasumber FSM sebagai pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri tentang pengawasan yang dilakukan oleh biro kepegawaian, organisasi, dan tata laksana. *“Ya, batas teguran lah kalau di ujung tahun 2024 ini belum ngurus ya teguran, teguran lisan lah itu secepatnya diurus nanti kalau lambat izin belajar nggak berlaku lagi terus sarjanamu nanti nggak bisa digunakan untuk pencantuman gelar begitu.”*

Menurut pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri, untuk pengawasan terhadap tugas belajar mandiri ini masih sebatas pemberitahuan kepada para pegawai yang telah melakukan tugas belajar mandiri tetapi belum mengajukan surat keterangan tugas belajar.

3. Disposisi

Menurut Edward III (dalam Nugroho 2020) disposisi merupakan kemauan, keinginan atau kecenderungan dari para pelaku pengimplementasi suatu kebijakan untuk melaksanakan kebijakan tersebut secara optimal yang nantinya apa yang menjadi tujuan dari suatu kebijakan dapat terwujud dengan baik.

Hal ini disampaikan oleh narasumber DAMP. *“Untuk para pegawai khususnya pegawai pada biro kepegawaian baik pusat dan UPT atau yang bersangkutan*

dengan implementasi tugas belajar mandiri ini, masing-masing sudah menjalankan tugasnya masing-masing kalo untuk itu”

Dari pernyataan tersebut terlihat bahwa para pegawai khususnya di biro kepegawaian, organisasi dan tata laksana memiliki peran aktif terkait keberlangsungan implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Salah satu komitmen yang dilakukan oleh para implementor tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan ini dapat terlihat dari sudah tersedianya booklet panduan tugas belajar yang dapat dijadikan panduan oleh para pegawai-pegawai yang akan melakukan pengajuan tugas belajar, Dalam booklet tersebut salah satunya terdapat rekomendasi jurusan yang dapat diambil oleh pegawai-pegawai yang sesuai dengan jabatan yang diduduki.

Tabel 4.2 Rekomendasi Program Studi Untuk Pengembangan Kompetensi Melalui Jalur Pendidikan

NO	Rumpun Jabatan	Jabatan	Pendidikan Saat Ini	Jurusan yang direkomendasikan	
1	Teknis Pencarian dan Pertolongan	1. Pranata Pencarian dan Pertolongan 2. Pelaksana yang membidangi Pencarian dan Pertolongan	SMA	D-III	Bidang Ekonomi Manajemen, Ilmu Sosial/Administrasi, Logistik, Teknik Sipil, Teknik/ Ilmu Komputer, Teknik Elektro, Teknik atau Rekayasa Telekomunikasi, Teknik atau Rekayasa Perkapalan, Nautika, Teknik Pelayaran, Teknik Penerbangan, Ilmu Bahasa.

				S-1/ D-IV	Bidang Ekonomi,Pendidikan, Ilmu Hukum, Ilmu Sosial, Ilmu Manajemen,Ilmu Komunikasi, Kebijakan Publik, Psikologi, Komputer, Logistik, Teknik atau Rekayasa Dirgantara, Teknik atau Rekayasa Sipil, Teknik atau Rekayasa Komputer, Teknik atau Rekayasa Industri, Teknik atau Rekayasa Elektro, Teknik atau Rekayasa Telekomunikasi, Teknik atau Rekayasa Perkapalan, Ilmu Lingkungan, Ilmu Kelautan, Ilmu Keolahragaan, Hubungan Internasional, Manajemen Bencana, Teknik Pelayaran, Teknik Penerbangan, Ilmu Bahasa, dan Manajemen Bencana
		1. Pranata Pencarian dan Pertolongan 2. Analis Pencarian dan Pertolongan 3. Penata Kelola Pencarian dan Pertolongan 4. Pelaksana (Jabatan Teknis Pencarian dan Pertolongan)	S-1	S-2	Bidang Ekonomi,Pendidikan, Ilmu Hukum, Ilmu Sosial, Ilmu Manajemen,Ilmu Komunikasi, Kebijakan Publik, Psikologi, Komputer, Logistik, Teknik atau Rekayasa Dirgantara, Teknik atau Rekayasa Sipil, Teknik atau Rekayasa Komputer, Teknik atau Rekayasa Industri, Teknik atau Rekayasa Elektro, Teknik atau Rekayasa Telekomunikasi, Teknik atau Rekayasa Perkapalan, Ilmu Lingkungan, Ilmu Kelautan, Ilmu Keolahragaan, dan Manajemen Bencana

		Pelaksana (Jabatan Teknis Pencarian dan Pertolongan)	D.III	S-1/ D-IV	Bidang Ekonomi,Pendidikan, Ilmu Hukum, Ilmu Sosial, Ilmu Manajemen,Ilmu Komunikasi, Kebijakan Publik, Psikologi, Komputer, Logistik, Teknik atau Rekayasa Dirgantara, Teknik atau Rekayasa Sipil, Teknik atau Rekayasa Komputer, Teknik atau Rekayasa Industri, Teknik atau Rekayasa Elektro, Teknik atau Rekayasa Telekomunikasi, Teknik atau Rekayasa Perkapalan, Ilmu Lingkungan, Ilmu Kelautan, Ilmu Keolahragaan, dan Manajemen Bencana
--	--	--	-------	-----------	--

Sumber: Keputusan Kepala Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Nomor SK.KBSN-119/DL.01/VI/BSN-2023

“Selama ini sebenarnya pegawai sendiri yang mengajukan. Jadi memang terus terang, dulu kan udah tau lah pasti perubahan peraturan dari izin belajar ke tugas belajar. Memang lumayan kompleks ya masalahnya kalau izin belajar kan dulu belum ada kaitan sama relevansi pendidikan dengan jurusan. Kalau yang TBM ini sudah jelas dia tuh harus relevan. Nah biasanya minat kuliah itu banyak dari pegawainya.” (DAMP, 4 maret 2024)

Dari yang telah disampaikan oleh narasumber DAMP terlihat bahwa pengajuan tugas belajar mandiri kebanyakan dilakukan oleh para pegawai itu sendiri, sehingga sikap dari para pegawai untuk meningkatkan kompetensinya melalui tugas belajar mandiri sudah membantu dalam keberlangsungan implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. *“Saya sudah kuliah dari tahun 2020 sebenarnya, tapi diberitahu oleh kepegawaian upt Bengkulu kalo saya perlu mengajukan sk tugas belajar sebelum lulus supaya nanti bisa mengajukan pencantuman gelar; jadi saya sendiri mengajukan SK tugas belajar di tahun 2021, nah baru jadinya di tahun 2022” (FSM, 4 maret 2024)*

Narasumber FSM menyampaikan bahwa beliau baru mengetahui adanya keharusan pengajuan SK tugas belajar mandiri ini ketika sedang dalam masa

perkuliahan, sehingga dapat terlihat bahwa informasi adanya keharusan dalam pengajuan tugas belajar mandiri ini masih sangat minim diketahui oleh para pegawai khususnya pegawai yang mau melakukan tugas belajar mandiri.

4. Struktur Birokrasi

Aspek yang terakhir dalam mempengaruhi sebuah implementasi kebijakan adalah struktur birokrasi. Struktur birokrasi ini memiliki peran yang cukup signifikan dalam bertugas dalam mengimplementasi dari suatu kebijakan. Salah satu struktur birokrasi yang termasuk penting yaitu *standard operating procedure* atau biasa disingkat dengan SOP karena nantinya yang akan menjadi pedoman untuk setiap implementor dalam pelaksanaannya. Struktur birokrasi yang terlalu panjang dan berbelit belit akan menimbulkan kurangnya pengawasan serta dalam pelaksanaannya memerlukan waktu yang cukup lama. Sehingga struktur birokrasi ini mempengaruhi skema dan porsi tugas dari setiap implementor dalam keberlangsungan implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

“Setiap pegawai dari biro kepegawaian sendiri punya peran masing-masing seperti ada yang bertugas memverifikasi persyaratan dari pegawai yang melakukan pengajuan tugas belajar mandiri, menerbitkan surat rekomendasi, lalu setelahnya menerbitkan Surat Keterangan Tugas Belajar Mandiri, pengawasan, hingga pelaporan akhir, Setiap pegawai pada biro kepegawaian juga menjadi PIC dari setiap unit dan UPT”

Dari pernyataan yang telah disampaikan oleh *key informan* III (Bapak Dery) bahwa dalam pelaksanaan implementasi tugas belajar ini setiap pegawai pada biro kepegawaian memegang tanggung jawab sebagai PIC bagi setiap unit dan PIC, dalam rangka membantu mempermudah dalam melaksanakan pelayanan kepegawaian khususnya dalam implementasi tugas belajar mandiri. *“Kalau untuk SOP dari apabila si pegawai yang melakukan tugas belajar itu melakukan pelanggaran cuma baru ada aturannya aja di biro hukum tapi kalo SOP nya sendiri kita belum ada sih”* (DG, 4 maret 2024)

Dari pernyataan narasumber diatas bahwa diketahui belum adanya suatu SOP atau alur dari proses dan tanggung jawab apabila terdapat pelanggaran kepada pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

5. Permasalahan yang Dialami Dalam Implementasi Kebijakan Tugas Belajar Mandiri Pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

Berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan kepada para informan serta didukung oleh hasil observasi yang dilakukan pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Setelah diterbitkannya Permenpan RB Nomor 28 Tahun 2021 tentang pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan, Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan mengeluarkan Keputusan Kepala Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan tentang program studi untuk pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan, dimana didalam SK tersebut mencakup rekomendasi program studi yang dapat diambil oleh pegawai untuk melakukan tugas belajar yang sesuai dengan jabatan yang didudukinya. Namun dengan kurangnya kesadaran dari para pegawai terhadap pentingnya mengikuti peraturan atau persyaratan yang berlaku dalam melakukan tugas belajar mandiri ini, membuat para pegawai yang melakukan tugas belajar mandiri tidak mematuhi aturan yang berlaku hal tersebut didasari oleh karena tugas belajar ini menggunakan biaya mandiri.

Selain kurangnya kesadaran diri dari para pegawai diikuti oleh kurangnya sumber daya yang menunjang implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional pencarian dan Pertolongan ini mengakibatkan kurangnya melakukan sosialisasi tentang informasi peraturan atau persyaratan yang harus dilakukan oleh para pegawai yang ingin melakukan pengajuan tugas belajar mandiri, sehingga berdampak dengan tidak menyebarnya secara menyeluruh informasi yang disampaikan atau para pegawai tidak mengetahuinya.

Kurangnya sumberdaya ini dikarenakan para pegawai dalam Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan memiliki pekerjaan lainnya sehingga dalam melakukan pelayanan kepegawaian terkait tugas belajar mandiri ini kurang dapat terpantau dengan optimal. Padahal dari ketidakpatuhan terhadap persyaratan atau peraturan yang berlaku dalam implementasi kebijakan tugas belajar mandiri ini dapat menerima sanksi berupa tidak diterimanya pengusulan untuk pencantuman gelar ketika sudah menyelesaikan masa perkuliahannya.

D. Pembahasan Data

1. Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan implementasi kebijakan publik. Unsur komunikasi dalam organisasi merupakan penjabaran tujuan kebijakan publik agar perencanaan dan pelaksanaan kebijakan dapat terlaksana secara optimal. Dengan demikian, unsur komunikasi harus mampu membentuk pemahaman bersama guna meningkatkan kinerja dan melaksanakan kebijakan publik yang telah ditentukan.

Menurut pendapat Edwards III menjelaskan bahwa kebijakan publik dapat ditingkatkan dengan memahami secara jelas dan tepat tujuan dari keputusan kebijakan publik sehingga para implementor yang bersangkutan dapat secara konsisten mempersiapkan dan memutuskan cara-cara alternatif dalam mengimplementasikan kebijakan publik.

Komunikasi yang dilakukan oleh biro kepegawaian, organisasi dan tata laksana sebagai implementor dari implementasi kebijakan tugas belajar ini belum pernah melakukan sosialisasi secara langsung terkait tugas belajar mandiri, pada 2023 kemarin baru pertama kali melakukan sosialisasi ini, berikut hal tersebut dijelaskan oleh *key informant* DG dan DAMP “Selama ini hanya mengirim informasi melalui media sosial ke kepegawaian dari setiap UPT. Waktu itu pernah sekali mengadakan pertemuan virtual melalui zoom sosialisasi dengan para kepegawaian dari setiap UPT serta pegawai UPT juga, tapi ada yang ikut ada juga yang nggak ikut hadir” (DG tgl 4 Maret 2024)

“Pernah kita sosialisasi ya tapi bentuknya basa-basi aja, dan baru kali itu kita sosialisasi. Sosialisasi ini tuh baru sekali waktu itu saya sama Bu Eli sumbernya, itu pun juga makannya orang baru tau kok ternyata aku tuh harus gini toh, kalau mau kuliah harus ijin toh. Jadi mereka lebih aware masalah izin belajar, apalagi sekarang mulai ditertibkan. Kalau sosialisasi yang dari dulu itu nggak ada. Sebelumnya itu penyampaian tentang tugas belajar cuma menyediakan video yang sudah ada di YouTube-nya kami. Jadi makanya banyak pegawai yang lulus kuliah nggak punya SIB dan lain-lain, sebetulnya itu juga bukan salah mereka juga karena dari kami juga nggak pernah ada sosialisasi” (DAMP tgl 4 Maret 2024)

Dari percakapan yang telah disampaikan diatas dari segi komunikasi Badan nasional Pencarian dan Pertolongan sebelumnya belum pernah melakukan sosialisasi terkait tugas belajar mandiri hanya mengandalkan cuplikan video pada youtube, namun pada tahun 2023 biro kepegawaian, organisasi, dan tata laksana

melakukan pertemuan virtual melalui zoom untuk membahas implementasi tugas belajar mandiri, namun pada pertemuan virtual tersebut masih ada beberapa pegawai yang tidak hadir karena diharuskan melakukan pekerjaan lain.

Kendala dari adanya informasi yang tidak tersampaikan secara menyeluruh membuat beberapa pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri ini tidak tau bahwa sebelum melakukan tugas belajar mandiri maka perlu mengajukan surat keterangan tugas belajar mandiri kepada kepegawaian pusat Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. Sehingga menimbulkan beberapa pegawai ini baru mengajukan surat keterangan tugas belajar mandiri ketika sudah menjalankan studinya pada sebuah universitas. Padahal dalam melakukan tugas belajar mandiri ini perlu mematuhi beberapa persyaratan untuk melakukan pengajuan tugas belajar.

Ketidaktahuan pegawai terkait keharusan mengajukan surat keterangan tugas belajar mandiri ini menimbulkan para pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri ini telat dalam proses pengajuan atau bahkan sudah lulus melakukan perkuliahan tetapi belum membuat surat tugas belajar sehingga tidak dapat mengajukan pencantuman gelar.

Strategi yang seharusnya dilakukan untuk kendala permasalahan aspek komunikasi terkait implementasi tugas belajar mandiri ini yaitu perlu adanya sosialisasi lanjutan terkait tugas belajar mandiri, atau sosialisasi lebih lanjut yang dilakukan oleh tiap UPT serta Unit lainnya. Strategi ini untuk memecahkan permasalahan dari masih terdapat beberapa pegawai yang kurang mengerti dari prosedur tugas belajar mandiri serta rekomendasi jurusan yang dapat diambil sesuai dengan jabatannya.

2. Sumber Daya

Segi sumber daya dari penyajian data yang telah dipaparkan diatas terlihat dalam implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan masih memerlukan sumber daya yang mampu melakukan pengawasan dalam implementasi tugas belajar, kurangnya sumber daya manusia yang dilibatkan dalam melakukan proses implementasi tugas belajar, mengakibatkan selama pegawai pegawai yang sedang melaksanakan tugas belajar mandiri tidak dilakukan pengawasan, dampaknya pegawai yang melakukan tugas belajar mandiri kerap kali lulus tidak sesuai dengan perkiraan studi yang sudah dicantumkan pada saat

pengajuan tugas belajar mandiri. *“PIC PIC itu kan kerja lain-lainnya juga banyak, kalau kita nggak by sistem, pasti nggak bisa. Karena jangankan yang tugas belajar mandiri, kayak kadang-kadang yang beasiswa kita bayarin aja, kita kadang nggak bisa mantau. Tau-tau udah mau di-drop out aja sama kampusnya”*

Seluruh masing-masing pegawai pada Biro Kepegawaian, Organisasi dan Tata Laksana memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai PIC dari UPT lain dan Biro lain yang ada pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan pusat, dengan pekerjaan dan tanggung jawab lainnya selain implementasi tugas belajar mandiri ini membuat para pegawai sebagai PIC kurang memiliki kapasitas lebih terhadap pemantauan terkait pegawai yang sedang melaksanakan tugas belajar mandiri. Sehingga perlunya suatu sistem yang dapat melakukan pemantauan lebih optimal terhadap pegawai-pegawai yang sedang melaksanakan tugas belajar mandiri.

Hal ini juga didukung oleh pernyataan dari narasumber FSM sebagai pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri, yaitu *“Ya, batas teguran lah kalau di ujung tahun 2024 ini belum ngurus ya teguran, teguran lisan lah itu secepatnya diurus nanti kalau lambat izin belajar nggak berlaku lagi terus sarjanamu nanti nggak bisa digunakan untuk pencantuman gelar begitu.”*

Dari pernyataan tersebut dapat terlihat bahwa untuk pengawasan terhadap tugas belajar mandiri ini masih sebatas pemberitahuan kepada para pegawai yang telah melakukan tugas belajar mandiri tetapi belum mengajukan surat keterangan tugas belajar. Sedangkan pengawasan lanjutan bagi pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri ini masih belum dilakukan dengan baik, sehingga bisa dikatakan dalam melakukan pengawasan terhadap pegawai tugas belajar mandiri belum bisa dikatakan optimal dikarenakan kurangnya sumber daya yang memumpunin untuk melakukan hal tersebut.

Strategi yang dapat dilakukan bila dikaitkan dengan teori bambang sunggono (1994) mengenai strategi implementasi kebijakan yaitu perlu adanya fasilitas yang memadai agar dalam aspek sumber daya dapat lebih optimal. Karena berdasarkan kendala sumber daya yang dialami oleh Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan terkait sumber daya dalam pelaksanaan tugas belajar mandiri ini yang masih kurangnya kapasitas para PIC pada Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata

Laksana untuk melakukan pemantauan, sehingga masih membutuhkan fasilitas berupa sistem atau aplikasi yang memadai sehingga pemantauan terkait pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri ini dapat lebih optimal.

3. Disposisi

Menurut Edward III (dalam Nugroho 2020) Disposisi merupakan keinginan atau kecenderungan dari para implementor kebijakan dalam melaksanakan suatu kebijakan dengan sungguh-sungguh sehingga tujuan dari adanya suatu kebijakan tersebut dapat terwujud. Sehingga dalam hal ini bila disposisi dalam implementasi tugas belajar mandiri ini baik, maka tujuan dari adanya kebijakan ini dapat terlaksana dengan baik.

Perihal tentang konsep dari disposisi atau sikap pelaksana dalam menjalankan sebuah implementasi kebijakan, dari penyajian data hasil wawancara diatas, disposisi pengajuan tugas belajar mandiri kebanyakan dilakukan oleh para pegawai itu sendiri, sehingga sikap dari para pegawai untuk meningkatkan kompetensinya melalui tugas belajar mandiri sudah membantu dalam keberlangsungan implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Kesediaan dan komitmen yang dilakukan oleh para implementor tugas belajar mandiri para Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan ini dapat terlihat dari sudah tersedianya *booklet* panduan tugas belajar yang dapat dijadikan panduan oleh para pegawai-pegawai yang akan melakukan pengajuan tugas belajar, *booklet* panduan tersebut sudah berisikan tentang alur pengajuan, rekomendasi jurusan yang akan diambil sesuai dengan jabatannya, persyaratan pengajuan tugas belajar hingga hak dan kewajiban dalam tugas belajar.

Para implementor dari kebijakan tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan ini juga membuat rekomendasi program studi untuk pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan yang sesuai dengan masing-masing jabatan.

Namun dari sisi pegawai yang melakukan tugas belajar mandiri, dimana seharusnya menjadi sasaran utama dari adanya implementasi. *“Saya mulai kuliah itu dari tahun 2021, tapi baru mengajukan tugas belajar itu di bulan juni tahun*

2023” (FSM, 4 maret 2024) “Kalau mengajukan tugas belajar mandiri di tahun 2023, tetapi mulai masuk perkuliahan di tahun ajaran 2021” (MPP, 4 maret 2024)

Pernyataan dari kedua pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri ini terlihat bahwa ketika ingin melakukan tugas belajar mandiri mereka tidak langsung melakukan pengajuan tugas belajar mandiri yang sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Sehingga dapat terlihat bahwa kurangnya sikap atau komitmen dari para pegawai yang ingin melakukan tugas belajar untuk mencari tahu terkait alur untuk melakukan tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Gambar 4.6 Daftar Pegawai Yang Mengajukan Tugas Belajar Mandiri

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Nama	Fakultas	Program Studi	Universitas	Tahun Ajaran	Semester	Tahun Ajaran Selesai	Tanggal SK
Inshy Ramadyan Putri,	Teknik FHISIP	Fakultas Ilmu Komunikasi	UT - UPBJJ Kendari	2022	Genap	2025	5 Januari 2024
Mika Sinda Salempa	Teknik Mesin	Teknik Mesin	Universitas Kristen Paulus Makassar (Kelas UPBJJ)	2021/2022	Genap	2023/2024	5 Januari 2024
Aditya Qinan Pratama	Ekonomi dan Bisnis	Ilmu Manajemen	UT - UPBJJ Kendari	2023	Ganjil	2026	5 Januari 2024
Syaiful Ramadan	Ekonomi	Ilmu Manajemen	UT - UPBJJ Kendari	2023	Ganjil	2026	5 Januari 2024
Nahriah, A.Md	Sistem Informasi	Sistem Informasi	STMIK Catur Sakti Kendari	2022/2023	Genap	2023/2024	5 Januari 2024
Susandi Padli	Hukum	Ilmu Hukum	Universitas Sulawesi Tenggara	2022/2023	Ganjil	2026/2027	5 Januari 2024
Arisandi	FISIP	Ilmu Pemerintahan	Universitas Sulawesi Tenggara	2023/2024	Ganjil	2024/2025	5 Januari 2024
La Ode Muhtasyam	FHISIP	Ilmu Pemerintahan	Universitas Terbuka	2022	Ganjil	2025	5 Januari 2024
Noval Yuanda, A.Md.		Ilmu Pemerintahan Informatika	Universitas Ubudiyah Indonesia	2023/2024	Ganjil	2024/2025	5 Januari 2024
I Gede Adi Wirawan	Ekonomi	Manajemen	Universitas Terbuka Kupang	2023/2024	Ganjil	2028	5 Januari 2024
Chandra Gunawan Munthe, A.Md.	Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ilmu Hukum	Universitas Terbuka Kupang	2023	Ganjil	2026/2027	5 Januari 2024
Himalaya Wardani	Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ilmu Hukum	Universitas Terbuka	2022	Genap	2026	8 Januari 2024
Ismaniar	Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ilmu Komunikasi	Universitas Terbuka	2022	Ganjil	2026	8 Januari 2024
Hafidz Muhammad Abdullah	Ekonomi dan Bisnis	Manajemen	Universitas Terbuka	2022	Genap	2026	8 Januari 2024
Fajar Arlid Suhendra, S.Sos.	Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Administrasi Publik	Universitas Musamus (Unmus)	2023/2024	Ganjil	2025/2026	15 Januari 2024
Usman, A.Md., Kom	Ilmu Komputer dan Sains	Sistem Informasi	Universitas Ichsan Gorontalo Utara	2021	Ganjil	2024	09 Januari 2024
Julianto Sembiring	Fakultas Ekonomi Bisnis	S1 Manajemen	Universitas Terbuka	2023/2024	Ganjil	2027/2028	29 Januari 2024
Chiko Frans Markov		Manajemen	Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ottow & Geissler Serui	2022/2023	Genap	2026/2027	05 Februari 2024
Sebrina Dwi Astiti, A.Md., Sek	Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Kearsipan D-IV	Universitas Terbuka	2022/2023	Genap	2026/2028	05 Februari 2024
Ariatama Setia Hendrawan, A.Md.	Teknologi Kelautan	Teknik Perkapalan	Universitas Darma Persada	2023/2024	Ganjil	2025/2026	05 Februari 2024
Erwin Syafrudin, S.E.	Manajemen	Magister Kepemimpinan dan Inovasi Kebijakan	Universitas Gadjah Mada	2021	Genap	2024	31 Juli 2024
Yusniar, S.Pd.I		Magister Ilmu Administrasi	Universitas Iskandar Muda	2023	Ganjil	2025	08 Maret 2024
Rizayati, A.Md.Keb	Ekonomi dan Bisnis	Manajemen	Universitas Terbuka	2023	Ganjil	2027	08 Maret 2024
Dewi Kartika	Ekonomi dan Bisnis	Manajemen	Universitas Terbuka	2023	Ganjil	2027	08 Maret 2024
Yudha Armadi	Ekonomi dan Bisnis	Manajemen	Universitas Terbuka	2023	Ganjil	2027	08 Maret 2024
M. Ijal Saputra	Ekonomi dan Bisnis	Manajemen	Universitas Terbuka	2023	Ganjil	2027	08 Maret 2024
Hasyimi	Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ilmu Komunikasi	Universitas Terbuka	2023	Ganjil	2027	08 Maret 2024
Risky Yanda	Ekonomi dan Bisnis	Manajemen	Universitas Terbuka	2023	Ganjil	2027	08 Maret 2024
Muhammad Budiman Syahviran	Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ilmu Komunikasi	Universitas Terbuka	2023	Ganjil	2027	08 Maret 2024
Andri Yudha Ramadhan Nasaruddin	Ekonomi dan Bisnis	Manajemen	Universitas Terbuka	2023	Ganjil	2027	08 Maret 2024
		Manajemen	STIMI-YAPMI Makassar	2023	Genap	2026	25 Maret 2024
Syahrul Umar	Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	Ilmu Hukum	Universitas Terbuka	2023	Ganjil	2027	26 Maret 2024
Gery Agriawan		Ilmu Administrasi Negara/Publik	Sekolah Tinggi Ilmu Admistrasi Bagasasi Bandung	2023	Genap	2026	26 Maret 2024
Dany Ramadhan, A.Md.	Teknik	Teknik Elektro	Universitas Mercu Buana	2023/2024	Genap	2025/2026	27 Maret 2024
Marlina Tursia,	Teknik	Teknik Elektro	Universitas Mercu Buana	2023/2024	Genap	2025/2026	27 Maret 2024
Ozi Firmansyah Gani,	Teknik	Teknik Elektro	Universitas Mercu Buana	2023/2024	Genap	2025/2026	27 Maret 2024

Sumber: Data Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan

Bahkan menurut data dari pegawai yang mengajukan tugas belajar mandiri ini, di tahun 2024 masih terdapat beberapa pegawai yang sudah melakukan tugas belajar mandiri tetapi baru mengajukan SK tugas belajar mandiri pada tahun ini.

Dalam hal disposisi ini strategi yang dapat dilakukan oleh Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan yaitu perlu menumbuhkan rasa komitmen yang lebih lagi kepada para pegawai khususnya pegawai yang ingin melakukan tugas belajar mandiri sebagai sasaran dari implementasi kebijakan tugas belajar mandiri ini.

4. Struktur Birokrasi

Faktor keempat yang berperan dalam implementasi yaitu, struktur birokrasi. Struktur birokrasi atau organisasi merupakan suatu pola kewenangan atau hubungan koordinasi antar aktor pelaksana (lembaga) dalam konteks implementasi kebijakan.

Struktur birokrasi terkait implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan Dari penyajian data diatas dapat terlihat bahwa lebih memfokuskan pada *Standard Operating Procedur* (SOP) dalam pemrosesan surat keterangan izin belajar mandiri. Data yang telah didapatkan ketika melakukan observasi yaitu terdapat SOP yaitu alur pengajuan tugas belajar mandiri, serta jabatan jabatan yang memiliki peran dan tanggung jawab sebagai implementor dari tugas belajar mandiri. Pada SOP tersebut dijelaskan alur pengajuan tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sebagai berikut:

- 1) Pegawai Mengirim surat secara resmi usulan Izin Tugas Belajar kepada Biro Kepegawaian, Organisasi, Tata Laksana.
- 2) Biro kepegawaian, Organisasi, Tata Laksana Menerima, menganalisa surat usulan izin tugas belajar dan mendisposisikan ke Ketua TIM Layanan Kepegawaian untuk ditindaklanjuti.
- 3) Ketua Tim Layanan Kepegawaian Menerima dan menganalisa Surat usulan izin tugas belajar mandiri.
- 4) PIC Kepegawaian Menerima, berkoordinasi menginput berkas dan membuat Konsep Surat jawaban terkait PNS yang bersangkutan boleh mengikuti proses seleksi masuk universitas.

- 5) Ketua Tim Layanan Kepegawaian Menerima, berkoordinasi menginput berkas dan membuat Konsep Surat jawaban terkait PNS yang bersangkutan boleh mengikuti proses seleksi masuk universitas.
- 6) Kepala Biro Kepegawaian, Organisasi, Tata Laksana, memeriksa, dan menandatangani konsep surat jawaban terkait PNS yang bersangkutan boleh mengikuti proses seleksi masuk universitas.
- 7) Pegawai yang bersangkutan, menerima surat dan mengikuti tes seleksi masuk universitas dan melaporkan lulus atau tidaknya proses seleksi kepada Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana.
- 8) PIC Kepegawaian menerima informasi lulus atau tidaknya PNS yang bersangkutan
- 9) Bila lulus, pegawai yang bersangkutan dapat menerima Surat Tugas Belajar Biaya Mandiri.

SOP tersebut merupakan alur proses serta tanggung jawab dari masing-masing jabatan yang terkait pada saat melakukan proses pengajuan tugas belajar, namun masih belum adanya SOP atau alur proses dari tindakan apabila terdapat adanya pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Bila dikaitkan dengan strategi implementasi SOP ini dapat membantu alur tanggung jawab bagi para pegawai yang terkait dengan implementasi tugas belajar mandiri, serta sebagai prosedur tetap dalam proses implementasi tugas belajar mandiri. Namun dengan banyaknya kasus pegawai yang tidak memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan mengenai tugas belajar mandiri ini, maka perlu adanya SOP yang terkait dengan apabila adanya terjadi pelanggaran yang dilakukan oleh pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri.

5. Strategi Untuk Mengatasi Permasalahan Implementasi Kebijakan Tugas Belajar Mandiri Pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang didapatkan dapat disimpulkan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan terkait dengan implementasi kebijakan tugas belajar ini yaitu meningkatkan aware para pegawai terhadap peraturan yang berlaku dalam pelaksanaan tugas belajar mandiri, khususnya pegawai yang melakukan tugas belajar mandiri.

Berdasarkan hasil wawancara menurut narasumber DG sebagai pegawai pada Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana yang menangani tugas belajar mandiri, perlu adanya bantuan berupa sistem yang dapat membantu keberlangsungan implementasi tugas belajar mandiri sehingga tidak dilakukan secara manual dan data-data atau berkas-berkas yang berkaitan dapat tersusun dengan rapih. Dengan adanya keterbatasan pembiayaan untuk melaksanakan pengembangan sistem tersebut maka perlu adanya benchmarking terhadap instansi lain yang melaksanakan implementasi kebijakan tugas belajar mandiri ini sudah menggunakan by sistem. Hal tersebut sebagai upaya dalam rangka mewujudkan implementasi tugas belajar mandiri yang lebih optimal.

E. Sintesis Pemecahan Masalah

Dalam penelitian ini dilakukan dengan memfokuskan kepada implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan dengan menggunakan model Edward III dengan menjabarkan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan implementasi tugas belajar mandiri yaitu Disposisi, Komunikasi, Struktur Birokrasi, Sumber Daya. Sintesis pemecahan masalah ini merupakan salah satu upaya dalam melakukan pemecahan masalah yang diteliti dengan mencari solusi. Dibawah ini merupakan langkah-langkah dalam mencari solusi untuk menangani permasalahan pada penelitian ini:

1. Pemecahan Masalah Komunikasi

Kendala dari faktor komunikasi yaitu informasi dari prosedur pengajuan tugas belajar mandiri yang kurang tersebar luas, sehingga ada beberapa pegawai yang belum mendapatkan pedoman atau aturan mengenai tugas belajar mandiri. Sosialisasi terkait implementasi tugas belajar mandiri baru pertama kali dilakukan oleh Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana, serta tidak dihadiri oleh seluruh kepegawaian UPT serta pegawai yang mau melakukan tugas belajar mandiri.

Sehingga inti permasalahan pada aspek komunikasi ini yaitu terkait implementasi tugas belajar mandiri yang dilakukan dengan sosialisasi ternyata belum tersampaikan secara menyeluruh dan merata, hal ini bisa terjadi dikarenakan sosialisasi yang dilakukan hanya sekali dan tidak ada sosialisasi lanjutan.

2. Pemecahan Masalah Sumber Daya

Belum ada pengawasan atau pemantauan lebih lanjut kepada pegawai yang sedang melakukan tugas belajar. Pegawai pada biro kepegawaian, organisasi, dan tata laksana yang menjadi PIC menangani terkait tugas belajar mandiri sering kali tidak bisa melakukan pengawasan secara optimal kepada pegawai-pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri.

Sehingga inti permasalahan pada aspek sumber daya memiliki kendala yaitu kekurangannya sumber daya baik manusia maupun sistem yang dapat membantu adanya proses pengawasan terhadap pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri.

3. Pemecahan Masalah Disposisi

Menurut pegawai masih terdapat beberapa pegawai yang belum melakukan pengajuan tugas belajar mandiri sedangkan pegawai tersebut sedang dalam masa perkuliahan pada suatu universitas, serta masih adanya pegawai yang melakukan tugas belajar mandiri mengambil jurusan yang tidak sesuai dengan jabatan yang ditempatinya.

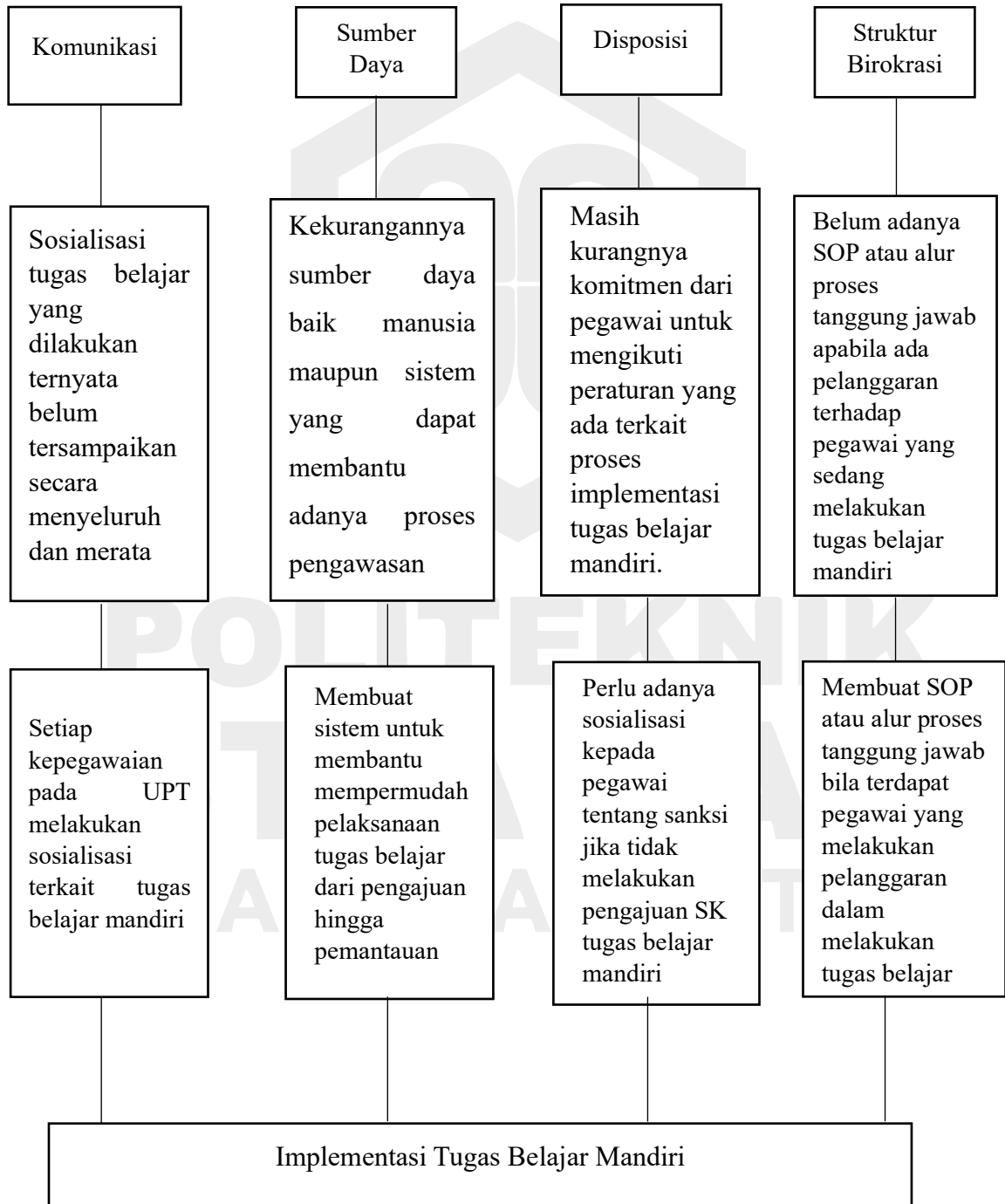
Sehingga inti permasalahan pada aspek disposisi yaitu masih kurangnya komitmen dari pegawai untuk mengikuti peraturan yang ada terkait proses implementasi tugas belajar mandiri.

4. Pemecahan Masalah Struktur Birokrasi

Dalam segi struktur birokrasi, Biro Kepegawaian, Organisasi, dan Tata Laksana selaku salah satu implementor dari implementasi tugas belajar mandiri ini pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan telah Menyusun *Standard Operation Procedure* terkait pengajuan tugas belajar mandiri. Namun belum adanya *Standard Operation Procedure* (SOP) terkait alur atau proses apabila terdapat pelanggaran terhadap pegawai yang sedang melakukan tugas belajar mandiri.

Pemetaan permasalahan yang telah dijabarkan diatas melalui model implementasi yang disampaikan oleh Edward III, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Maka penelitian membuat gambaran dari sintesis pemecahan masalah terkait tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan sebagai berikut:

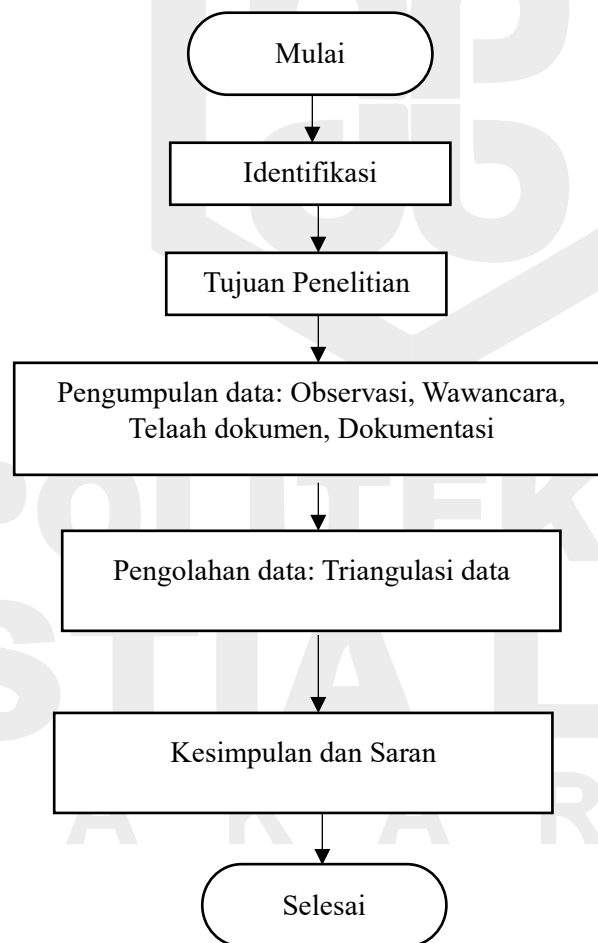
Gambar 4.6 Sintesis Pemecahan Masalah



Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)

Peneliti membuat *flowchart* pada penelitian ini yang dapat menggambarkan alur dari pemecahan masalah mulai awal sampai akhir dari penelitian, yang didasari dari hasil seluruh proses yang dilakukan dalam penelitian implementasi tugas belajar mandiri pada Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan.

Gambar 4.7 Flowchart Pemecahan Masalah



Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)