

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

Proses pelaksanaan penelitian tidak terlepas dari acuan dan batasan yang dituangkan dalam kerangka berpikir, sehingga lebih fokus pada pembahasan dan mencari solusi terhadap permasalahan yang akan diteliti, Teori sangat digunakan untuk keperluan pemecahan masalah, dalam penelitian ini membahas tentang pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencanaan Bappenas.

a. Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN

Sebelum penyusunan Undang – Undang No.20 Tahun 2023, penggunaan sistem pegawai di indonesia menggunakan Undang – Undang No. 5 Tahun 2014, tetapi dengan adanya perubahan perkembangan zaman serta kebutuhan yang menjadi semakin menyeluruh, dengan adanya perubahan dan penyempurnaan diharapkan menjadi hal yang penting, undang – undang 20 tahun 2023 disusun atas dasar tanggap atas bentuk tantangan dari perubahan di dunia kerja, termasuk peran dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (P3K).

Undang – Undang No 20 Tahun 2023, membahas terkait Aparatur Sipil Negara dengan adanya batasan istilah yang digunakan dalam pengaturannya, dimana setiap pegawai PNS wajib menerapkan pembelajaran secara berkelanjutan agar nantinya bisa tetap berkerlibatan dengan tuntutan organisasi, pembelajaran yang dilakukan melalui sistem yang sudah terintegrasi. Dengan menggunakan metode pendekatan yang secara komprehensif.

Hal lain yang dibahas dalam undang – undang ini berkaitan dengan penguatan sistem merit didalam penerimaan, promosi dan mutasi PNS. Dengan Kualifikasi dan kompetensi yang menjadi tolak

ukur pertama, jika dibedah lebih lanjut undang undang ini menjelaskan adanya kebutuhan jumlah PNS dan PPPK berdasarkan dari hasil analisis kebutuhan sektor pemerintah dengan harapan memperbaiki aspek pelayanan publik.

Pada sektor pengembangan kompetensi PNS, Undang – Undang ini memberikan penetapan terkait PNS wajib mengembangkan bidang kompetensinya secara berkelanjutan melalui berbagai mekanisme baik dari pelatihan, pendidikan lanjutan dan pengalaman kerja, lalu bidang pengembangan dibagi menjadi 3 (tiga) :

1. Pendidikan dan Pelatihan, pelaksanaan mengikuti berbagai program pendidikan dan pelatihan untuk upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan untuk para PNS
2. Sertifikasi Kompetensi, peraturan ini memberikan dorongan untuk melakukan sertifikasi kompetensi bagi para PNS, yang nantinya akan menjadi kualifikasi yang relevan dengan tugasnya.
3. Pengalaman Kerja, memberikan pengalaman bekerja secara langsung di tiap instansi.

Dalam proses pengembangan kompetensi terdapat peran lembaga pendidikan dan pelatihan dengan memastikan terkait berjalanya program pendidikan dan pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan tuntutan tugas. Lalu melakukan pengukuran kompetensi secara objektif dan transparan dengan melalui uji kompetensi, penilaian kinerja dan evaluasi pelatihan.

Dampak yang diberikan pada proses pengembangan kompetensi sendiri terbagi menjadi 3 (tiga)

1. Peningkatan dari segi kualitas pelayanan publik
2. Peningkatan dari segi profesionalisme dan etos kerja PNS
3. Peningkatan dari sektor daya saing bangsa di tingkat global

Dapat disampaikan bahwa pemerintah sangatlah berkomitmen dalam pengembangan kompetensi PNS, yang nantinya akan menjadi investasi jangka panjang bagi pembangunan nasional.

b. Undang – Undang No. 5 Tahun 2014 Tentang Manajemen ASN

Penyusunan undang – undang ini didasari dari kebutuhan dalam melindungi, memanfaatkan dan mengembangkan kebudayaan Indonesia. Untuk menjadi negara dengan adanya keragaman budaya serta tanggung jawab dalam penugasan menjaga warisan budaya dan membuat kepastian dalam kekayaan ini bisa dinikmati oleh para generasi sekarang.

Hal yang menjadi dasar dalam tujuan pembuatan undang – undang ini dengan membuat kemajuan budaya nasional dan menjadikannya sebagai investasi dalam pembangunan masa depan. Perlu digaris bawahi dalam pentingnya keterlibatan aktif masyarakat dalam melakukan pengembangan dan memperkaya kebudayaan.

Perbandingan antara kedua undang – undang ini terlihat dari struktur jabatan yang diatur dengan Undang – Undang No 5 Tahun 2014 lebih mengatur jabatan Administrasi, Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi lalu dengan Undang – Undang No 20 Tahun 2023 yang lebih melakukan penyederhanaan struktur menjadi Jabatan Manajerial dan Jabatan Non Manajerial.

c. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 4 2020 Tentang Jabatan Fungsional Perencana

Inti dari peraturan ini yaitu, mengatur terkait petunjuk teknis (Juknis) Penilaian Kredit Jabatan Fungsional Perencana. Jabatan yang sudah memiliki ruang lingkup dalam tugas, tanggung jawab dan wewenang, untuk pelaksanaan kegiatan perencanaan pembangunan di instansi pusat maupun daerah. Lalu ada pejabat fungsional perencanaan

disebut sebagai PNS yang memiliki tugas sama dengan Penilai Kredit Jabatan Fungsional dan memiliki hak secara penuh oleh pejabat yang memiliki wewenang dalam melakukan tugas teknis perencana pembangunan di instansi pusat dan instansi daerah. Sedangkan untuk perencana mengandung maksud dari kegiatan – kegiatan dari pengambilan keputusan dari sejumlah pilihan secara sasaran dan cara yang akan dilaksanakan masa depan dengan tujuan mencapai pengendalian, pemantauan dan penilaian atas perkembangan hasil pelaksanaannya yang dilakukan secara sistematis dan relevan.

Jabatan Fungsional Perencana menurut Peraturan Menpan RB No 4 Tahun 2020 merupakan jabatan fungsional yang memiliki beberapa kategori keahlian seperti,

1. Perencana Ahli Pertama
2. Perencana Ahli Muda
3. Perencana Ahli Madya
4. Perencana Ahli Utama

Jenjang pangkat tersebut ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan – peraturan yang ada di undang – undang tercantum dalam Lampiran III sampai dengan Lampiran V yang merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari peraturan RB Nomor 4 Tahun 2020.

d. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 3 2020 Tentang Manajemen Talenta

Peraturan ini berisikan tentang Manajemen Talenta ASN Nasional dan Manajemen Talenta ASN instansi. Jika diartikan pegawai ASN yang sudah memenuhi syarat tertentu untuk masuk dalam kelompok rencana suksesi. Sebagaimana dari yang diketahui Manajemen ASN yang digunakan sistem merit, dengan kebijakan dan manajemen ASN yang didasari dari kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar

belakang, ras, politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.

Manajemen Talenta adalah sistem manajemen karir yang meliputi beberapa bagian seperti tahap akusisi, pengembangan, retensi dan penempatan talenta yang sebagaimana harus memprioritaskan untuk menduduki jabatan target berdasarkan tingkat potensial dan kinerja tinggi melalui mekanisme tertentu yang dilaksanakan secara efektif dan berkelanjutan.

Pada Peraturan Menpan RB atau PermenpanRB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara, dinyatakan bahwa tujuan dari Manajemen Talenta ASN sebagai untuk :

- a. Tingkat capaian fungsi strategis pembangunan nasional serta tingkat kualitas pemberian layanan publik
- b. Penentuan dan persiapan talenta terbaik untuk memenuhi kebutuhan posisi inti sebagai pimpinan masa depan dan posisi yang mendukung urusan didalam organisasi dalam rangka peningkatan optimalisasi pencapaian tujuan organisasi dan akselerasi pembangunan nasional.
- c. Dorongan peningkatan dari profesional jabatan, kompetensi dan kinerja talenta, serta memberikan kejelasan terkait karir talenta dalam akselerasi pengembangan karir yang relevan
- d. Upaya pembentukan rencana suksesi yang objektif, terencana, terbuka, tepat waktu, dan akuntabel sehingga bisa memperkuat dan mengakselerasi penerapan Sistem Merit pada instansi.
- e. Tersedianya pasokan talenta dalam menyelaraskan ASN yang tepat dengan tujuan strategis, visi dan misi organisasi
- f. Membuat keseimbangan antar pengembangan karir ASN

dan kebutuhan instansi.

e. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 8 2018 Tentang Sistem Merit

Pembuatan aturan ini mengatur sistem merit didalam manajemen aparatur sipil negara, dengan tujuan untuk memberikan kepastian dalam pengelolaan aparatur sipil negara yang didasari dari kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Prinsip yang digunakan dalam aturan ini terkait dengan

1. *transparansi*, yaitu proses awal seleksi dan penempatan aparatur sipil negara harus memiliki sifat transparansi dan harus berdasarkan kualifikasi yang jelas.
2. *Kompetensi*, penilaian terhadap aparatur sipil yang didasari pada nilai kompetensi dan kinerja.
3. *Penghargaan*. Didasari dari prestasi dan kinerja yang baik.

Didalam peraturan ini menjelaskan juga terkait seleksi dan penempatan aparatur sipil negara harus sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan instansi. Lalu ada pengembangan kompetensi, penghargaan dan sanksi, pengawasan dan evaluasi dengan tujuan upaya peningkatan kualitas dan efisiensi manajemen aparatur sipil negara.

f. Peraturan Kepala Pusat Pembinaan, Pendidikan, Latihan Perencana Bappenas No. 3 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pendidikan dan Pelatihan

Berisikan pedoman penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan fungsional perencana secara akuntabel dan profesional. Yang jika ditelaah pedoman ini berisikan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, mengatur tentang proses penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi perencanaan selain itu terdapat kualifikasi instruktur, kurikulum dan evaluasi. Manfaat dalam pembuatan aturan ini untuk

peningkatan kompetensinya melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan penugasan dan tanggung jawabnya.

Peraturan ini mencakup beberapa point penting seperti:

- a. Lingkup, peraturan ini mencakup banyak aspek, salah satunya terkait kurikulum, metode pembelajaran, evaluasi dan sertifikasi
- b. Peserta, berisikan para pegawai yang berada di bidang perencanaan pembangunan
- c. Kurikulum, penyusunan materi pembelajaran terkait pelatihan dan pendidikan fungsional perencanaan
- d. Evaluasi, dilakukan untuk memastikan para peserta pelatihan memahami materi pembelajaran dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan.
- e. Sertifikasi, setelah menyelesaikan masa studinya diperlukan adanya sertifikasi kompetensi untuk mengakui kompetensinya sebagai perencanaan

B. Tinjauan Teori

a. Pengertian Pelaksanaan

Dapat dikatakan pelaksanaan menjadi suatu tindakan yang dilakukan dari pihak – pihak bertanggung jawab atau yang berkepentingan baik dari pemerintah ataupun swasta serta memiliki tujuan guna mewujudkan cita – cita dan tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Selanjutnya menurut Mazmanian dan Sebastiar dalam Wahab (2008) menjelaskan terkait pelaksanaan adalah keputusan kebijakan dasar, yang biasanya dalam bentuk undang – undang, namun dapat pula dalam bentuk perintah atau keputusan eksekutif yang penting serta keputusan badan peradilan. Sedangkan Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (2008) menyampaikan tentang pelaksanaan yang

memiliki arti tindakan – tindakan yang baik dari individu – individu serta kelompok – kelompok pemerintah dan swasta yang mendapatkan arahan untuk tercapainya tujuan yang sudah digariskan dalam suatu keputusan kebijakan.

Dalam kutipan lain menurut Browne dan Wildavsky dalam Nurdin dan Usman, (2003) mengemukakan bahwa pelaksanaan merupakan perluasan dari aktivitas yang bisa menyesuaikan serta sebagai cara untuk sebuah kebijakan dalam mencapai tujuannya, untuk mengimplementasikan kebijakan publik, maka ada dua pilihan yaitu langsung menerapkan dalam bentuk program – program dan melalui formulasi kebijakan turunan dari kebijakan tersebut.

Abdullah menyampaikan (2014) pelaksanaan merupakan suatu bagian dari proses rangkaian kegiatan dari sebuah tindak lanjut program atau kebijaksanaan yang telah ditetapkan dari pengambilan keputusan, langkah yang strategis serta operasional atau kebijakan yang menjadi kenyataan yang berguna untuk mencapai suatu tujuan atau sasaran dari program yang sudah ditentukan sebelumnya.

Tjokroadmudjoyo (2014) menyampaikan tentang pelaksanaan merupakan suatu bentuk proses dalam bentuk rangkaian kegiatan, yang nantinya dimulai dari kebijakan atau ketentuan guna mencapai suatu tujuan maka hasil dari kebijakan tersebut akan diturunkan dalam suatu program.

b. Pengertian Pelaksanaan Kebijakan

Mengutip dari Rohman (2016) menyampaikan arti dalam pelaksanaan kebijakan bisa dikatakan sebagai suatu hubungan yang memungkinkan pencapaian dari tujuan – tujuan serta sasaran sebagai hasil akhir dari kegiatan yang dilakukan pemerintah. minimnya atau kesalahan kebijakan publik akan dapat diketahui setelah kebijakan publik tersebut dilaksanakan, keberhasilan pelaksanaan kebijakan

publik dapat dilihat dari dampak yang ditimbulkan sebagai hasil evaluasi atas pelaksanaan dari kebijakan.

Pelaksanaan kebijakan secara sederhana merupakan bagian dari pelaksanaan atau penerapan suatu kebijakan. Pelaksanaan kebijakan berasal dari aktivitas, aksi, tindakan, atau mekanisme yang dibangkai pada suatu sistem tertentu. Pelaksanaan kebijakan merupakan bagian dari kegiatan yang sudah direncanakan dan dilakukan dengan sungguh – sungguh dari dasar acuan norma untuk mencapai tujuan tersebut (Afandi & Warjio, 2015).

Dalam kutipan lain Menurut Rohman (2016) proses pelaksanaan kebijakan bukan hanya meyangkut perilaku lembaga administratif yang memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan program, melainkan berketerkaitan dengan partisipasi masyarakat, kekuatan politik, ekonomi dan sosial dengan berbagai pihak. Pelaksanaan Kebijakan yang biasanya dilakukan secara tepat sasaran dan budaya diharapkan mampu memecahkan permasalahan secara baik, dengan semakin kompleksnya suatu permasalahan kebijakan maka akan semakin mendalam analisis yang diperlukan, akan semakin diperlukannya teori dan modal yang mampu menjelaskan ketepatan pelaksanaan kebijakan tersebut.

Dimock dan Dimock dalam Tachjan (2006) menjelaskan terkait dengan pelaksanaan kebijakan berkaitan dengan pihak – pihak yang menjalankan kebijakan yang terdiri atas beberapa penentuan tujuan dan sasaran organisasional, analisis serta perumusan dari hasil kebijakan dan strategi organisasi, pengambilan keputusan, melakukan perencanaan, penyusunan suatu program, perorganisasian, penggerakan manusia, pelaksanaan operasional, pengawasan serta penilaian.

Pelaksanaan Kebijakan merupakan suatu proses dinamis saat melakukan suatu aktivitas serta kegiatan, sehingga pada proses akhirnya akan mendapat suatu hasil yang sesuai dengan tujuan serta sasaran awal dari kebijakan itu sendiri (Leo Agustino).

c. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan bagian dari kemampuan antar individu yang digunakan untuk melakukan pekerjaan dengan ketentuan dan mempunyai keunggulan yang berdasarkan dalam hal yang menyangkut serta terkait dengan pengetahuan, keahlian dan sikap.

Menurut Alain D. Mitrani, Spencer dan Spencer (dalam Dharma ,2016) menyampaikan terkait kompetensi merupakan karakteristik yang berasal dari seseorang serta adanya keterkaitan dengan keefektivan kinerja seseorang atau individu dalam menjalankan pekerjaan, selain itu kompetensi juga bisa menjadi bagian kepribadian dengan artian yang mendalam dan melekat pada seseorang yang bekerja serta perilaku yang menjadi gambaran untuk dapat dianalisa pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Mengutip Wibowo (2014) menjelaskan tentang kompetensi adalah suatu kemampuan untuk menjalankan pekerjaan yang dilandasi oleh keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut dari pekerjaan tersebut lalu bisa diartikan sebagai aspek yang melibatkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik pribadi yang dapat mempengaruhi kinerja individu dan juga dapat berdampak untuk instansi, dengan semakin baik nya kompetensi seseorang maka akan semakin efektif mereka dalam mengerjakan tugas.

Sudarmanto (2009) mendefenisikan kompetensi sebagai pengetahuan keahlian, kemampuan serta karakteristik pribadi individu yang dipengaruhi secara langsung kinerja pekerjaan. Dimana

kompetensi bisa menggambarkan dasar dari pengetahuan serta standar kinerja yang dipersyaratkan agar berhasil menyelesaikan berbagai pekerjaan serta memegang suatu jabatan.

Leistyodono dan Purwaning (2008) menjelaskan kompetensi merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang sudah menjadi bagian dari dirinya, sehingga dapat melakukan perilaku – perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik – baiknya.

Mathis dan Jackson (2001), Kompetensi adalah karakteristik yang bisa menjadi penghubung antar peningkatan kerja individu dan tim, pengelompokkan kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Kompetensi berisikan terkait dengan apa saja yang dilakukan pegawai di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperjelas standar masing – masing, tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang bisa menjadi nilai tambah dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab secara efektif sehingga bisa mencapai standar dari kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan tingkat kinerja yang baik. Peran dari sumber daya manusia bisa semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi sumber daya manusia, untuk mengelola bisnis, penghargaan terhadap kompetensi sumber daya manusia.

d. Pengertian Pengembangan Kompetensi

Mengutip pernyataan dari Rachmaniza (2020) terkait pengembangan kompetensi merupakan bagian yang mendasari seorang berkaitan dengan seberapa efektivitasnya kinerja dari individu didalam pekerjaan atau bagian dasar dari individu yang ada hubungannya sebagai sebab-akibat dengan adanya kriteria yang digunakan sebagai acuan..

Mengutip pendapat lain dari Sinaga (2019) menyampaikan tentang Pengembangan kompetensi merupakan bagian dari suatu kemampuan yang sudah dimiliki oleh seseorang individu dimana mereka memiliki nilai jual serta sudah teraplikasikan dari hasil kolaborasi antara kreativitas dan inovasi yang sudah dihasilkan.

Dalam Pandangan lain menurut Fauzi (2019) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi adalah bagian dari performan yang sudah diarahkan pada capaian capaian dari tujuan yang tuntas menuju ke kondisi yang diinginkannya. Pengembangan kompetensi juga penting untuk membuat etos kinerja tinggi dengan tujuan mengoptimalkan kinerja dari pegawai.

Sedangkan Armaniah (2019) mengemukakan terkait pengembangan kompetensi merupakan motif dari seseorang yang mengharuskan para pegawai untuk menggunakan kinerja utamanya pada saat bekerja. Namun secara etimologi, pengembangan kompetensi bisa diartikan dari dimensi perilaku keahlian serta keunggulan pemimpin atau staf yang mempunyai beberapa keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Jika merangkum beberapa pendapat ahli diatas dapat diambil benang merah bahwa pengembangan kompetensi merupakan tindakan seorang pegawai untuk dapat mencapai rencana atau pola pengembangan yang di rencanakan individu atau organisasi.

e. Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Merujuk pada Undang - Undang No. 20 Tahun 2023 menjelaskan tentang pegawai negeri sipil yang selanjutnya dibagi menjadi 2 bagian yaitu pegawai aparatur sipil negara dan pegawai pemerintah dengan adanya perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas pada suatu jabatan pemerintah dan diberikan penghasilan berdasarkan dari peraturan

undang – undang.

Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya di singkat menjadi PNS adalah mereka yang merupakan warga Negara Indonesia dimana mereka sudah memenuhi persyaratan tertentu, kemudian mereka akan diangkat sebagai PNS secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk memenuhi jabatan pemerintahan.

A.W.Widjaja, menyampaikan terkait Pegawai Negeri Sipil bisa dikatakan sebagai tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohani (Mental dan Pikiran) dimana mereka akan senantiasa dibutuhkan dan oleh sebab itu untuk menjadi salah satu modal pokok dalam usaha bekerja sama dengan tujuan mencapai organisasi. Selain itu juga bahwa pegawai merupakan orang – orang yang sebelumnya sudah diberikan pekerjaan tetap dalam suatu bidang, baik dari lembaga pemerintah dan badan – badan usaha negara.

Sedangkan menurut Musanaef, menyampaikan Pegawai Negeri Sipil merupakan sekumpulan orang – orang yang akan melakukan pekerjaan dengan tujuan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah selain itu sebagai PNS mereka yang bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menciptakan karya yang diharapkan dalam tujuan mencapai target instansi maupun organisasi.

f. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan

Kadarisman (2018) Pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya disebut sebagai Diklat pegawai adalah proses penyesuaian penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka upaya peningkatan kemampuan pegawai. Dalam penciptaan capaian daya guna, maka diterapkannya pengaturan dan penyelenggaraan diklat pegawai yang ditujukan dalam peningkatan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan pegawai.

Diklat memiliki peran strategis dalam upaya peningkatan kualitas SDM aparatur, yaitu pegawai yang profesional secara prima yaitu terkait dengan kepemilikan kompetensi yang tinggi, sikap dan perilaku mulia sesuai dengan tugas dan peranan dalam jabatan publik. Dengan birokrasi pemerintah yang belum optimal secara keseluruhan mampu menjalankan perannya.

Kurangnya optimalisasi birokrasi dalam pelaksanaannya yang diakibatkan dari sikap dan perilaku aparatur pemerintah yang cenderung lebih melakukan tindak Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN).

Pendidikan dan pelatihan bisa diartikan sebagai bagian dari proses pembelajaran dengan menggunakan berbagai teknik atau metode tertentu, yang bertujuan meningkatkan keterampilan seseorang atau kelompok yang menangani tugas dan fungsi melalui prosedur yang sistematis dan terorganisir dimana pendidikan dan pelatihan berlangsung dalam waktu yang relatif singkat (Harsono 2011).

Yohannas (2007) menyampaikan program pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu kegiatan yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang paling penting dalam menghadapi berbagai tantangan instansi, baik untuk masa kini ataupun akan berdampak langsung untuk masa depan.

Hasibuan (2009) menjelaskan terkait pendidikan dan pelatihan masih berhubungan dengan peningkatan dari pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh. Pendidikan dan pelatihan biasanya merupakan proses belajar mengajar dengan mempergunakan teknik dan metode tertentu dengan tujuan adanya peningkatan keterampilan serta kemampuan kerja para pegawai selain itu juga bisa melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja.

Jika di artikan pendidikan dan pelatihan merupakan proses pembelajaran yang menggunakan metode serta cara – cara tertentu dengan tujuan peningkatan keterampilan pegawai dalam menghadapi tugas dan fungsi melalui prosedur yang sistematis dan sudah tersusun dalam waktu yang relatif singkat.

Program pendidikan dan pelatihan sudah berusaha mengajarkan kepada seluruh peserta apa yang harus dilakukan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan, didalam pendidikan dan pelatihan juga terdapat suatu lingkungan dimana mereka para pegawai dapat memahami dan memperelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik dengan pekerjaan. Fokus pendidikan dan pelatihan juga kepa penyediaan keahlian bagi para pegawai untuk bisa membenahi kelemahan mereka.

Pasal 1 ayat (9) Undang – undang No. 13 Tahun 2003 terkait ketenagakerjaan menyampaikan terkait pendidikan dan pelatihan kerja adalah semua bagian dari kegiatan untuk memberikan, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin kerja, sikap dan etos bekerja ditingkat keterampilan dan keahlian tertentu dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Dari keseluruhan penjelasan terkait pendidikan dan pelatihan dapat dikatakan bahwa bagian dari pendidikan dan pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang sudah disusun dengan tujuan peningkatan keahlian, pengetahuan, pengalaman dan perubahan sikap, pendidikan dan pelatihan berkesinambungan dengan perolehan keahlian serta pengetahuan tertentu.

g. Pelatihan On The Job Training (OJT)

Suatu bagian dari program pelatihan yang diselenggarakan secara beriringan antara pelatihan dan pendidikan di lembaga pelatihan tempat bekerja, secara langsung dengan adanya bimbingan dan

pengawasan instruktur atau pekerja yang sudah lebih berpengalaman dalam proses produksi barang serta jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu. Pemerintah telah mengatur terkait on the job training / magang dalam Undang – Undang No 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, khususnya pasal 21 – 30 serta dijelaskan secara lebih detail dan jelas pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.Per.22/Men/IX/2009.

Menurut Saks dan Haccoun (2008) menyampaikan (OJT) on the job training merupakan proses pendekatan pelatihan yang memungkinkan dari setiap individu untuk bisa mempelajari suatu pekerjaan dengan langsung melakukannya ditempat bekerja. Metode ini sangat memungkinkan dan digunakan para peserta pelatihan yang berada langsung pada pekerjaannya dibawah bimbingan dari supervisor perusahaan yang sudah berpengalaman. lalu OJT dibedakan menjadi 6 (enam) jenis:

- 1) *Job Instruction Training*, dengan metode pendekatan OJT yang sistemik, terstruktur, dan formal
- 2) *Performance Aids*, dengan metode pendekatan OJT yang membantu karyawan menunjukkan kinerja baik dalam pekerjaannya.
- 3) *Job Rotation*, karyawan yang dapat dilatih bisa terlibat dalam banyak fungsi pada organisasi agar bisa beradaptasi dan mengembangkan potensi
- 4) *Apprenticeship Program*, adanya gabungan OJT dan intruksi dikelas
- 5) *Coaching*, pegawai yang sudah memiliki pengalaman kerja diminta untuk membantu mengarahkan para karyawan untuk mengembangkan pemahaman, motivasi dan keterampilan
- 6) *Mentoring*, proses membimbing dari orang yang sudah

berpengalaman dalam pengembangan karir karyawan lainnya Sementara itu tujuan adanya OJT untuk menindaklanjuti keterampilan dan pengetahuan karyawan dengan adanya cara pemahaman tugas serta pertanggung jawaban secara alami baik secara lebih spesifik dan menyeluruh, dibawah ini merupakan beberapa tujuan lain dari adanya OJT:

- a. Peningkatan pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang selaras dengan tugas dan pekerjaan mereka.
- b. Peningkatan motivasi dan retensi karyawan
- c. Peningkatan produktivitas dan efisiensi
- d. Persiapan karyawan dalam proses promosi

h. Pengertian Beasiswa

Beasiswa memiliki arti sebagai bentuk pertolongan untuk membantu seseorang terutama bagi yang masih dalam proses pendidikan dengan tujuan agar mereka bisa menyelesaikan tugasnya dalam proses mencari pengalaman serta ilmu pengetahuan hingga selesai. Bantuan ini biasanya bisa berbentuk dana yang diperuntukan untuk menunjang biaya pendidikan atau ongkos yang harus dikeluarkan. Pemberian beasiswa biasanya berasal dari lembaga pemerintah, perusahaan ataupun yayasan. Pemberian beasiswa juga bisa dikategorikan pada pemberian bantuan secara cuma - cuma ataupun pemberian dari ikatan dinas (dengan ikatan kerja) dan periodenya sendiri mengikuti dari perusahaan yang memberikan beasiswa tersebut.

Jika dilihat secara hukum, undang – undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, menyampaikan bahwa tiap peserta pendidikan berhadap dalam mendapatkan beasiswa jika terdapat permasalahan dalam pembiayaanya, selain itu praturan ini juga memungkinkan untuk

pemberian beasiswa untuk para peserta pendidikan yang berprestasi baik akademik dan non akademik, beasiswa menjadi sarana penting untuk mendukung kemajuan dunia Pendidikan dan kesempatan belajar bagi para peserta pendidikan untuk mengembangkan kompetensinya.

i. Pengertian Analisis Kebutuhan Instansi

Analisis Kebutuhan Instansi merupakan bagian proses awalan dari yang memiliki peranan penting dalam menentukan tahapan selanjutnya dalam proses pelaksanaan proses pengembangan kompetensi. Lembaga Administrasi Negara (2018) menyampaikan bahwa dalam proses menganalisa kebutuhan merupakan suatu bentuk dari tahapan perencanaan pengembangan kompetensi. Terdapat beberapa tahapan dalam proses pengembangan kompetensi diawali dengan sebuah analisis kebutuhan yang setelahnya dilanjutkan dengan persiapan bahan pengembangan kompetensi, persiapan penyelenggaraan pengembangan kompetensi, dan ditutup dengan evaluasi pengembangan kompetensi.

Lalu menurut Peninjauan Masa Kerja (PMK) (2018), analisis kebutuhan kompetensi, merupakan sebuah proses hasil dari sistematis didalam proses menganalisis kesenjangan antara kondisi nyata yang sesungguhnya dan kondisi yang diharapkan. Proses ini dilakukan untuk bisa mendapatkan ketidakcocokan dalam kinerja yang sesungguhnya terjadi dan kinerja yang diharapkan sehingga perbedaan antara kedua hal tersebut bisa menjadi dasar dalam upaya pemberian intervensi yang sudah sesuai dengan kebutuhan

Pengembangan kompetensi sendiri merupakan salah satu bentuk upaya dalam mengatasi permasalahan tersebut. Namun secara umum, analisis kebutuhan bertujuan untuk membantu proses pengembangan kompetensi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi, selain itu bisa membantu menentukan kesenjangan antar

pegawai, analisis kebutuhan ini bisa menjadi penunjuk akar permasalahan yang terjadi di organisasi akibat dari belum sesuai standarnya kompetensi yang diberikan pegawai.

j. Pengertian Analisis Kesenjangan Kompetensi

Suroto (2013), menyampaikan Kesenjangan (GAP) bisa diartikan sebagai adanya perbandingan antara kinerja aktual dan kinerja potensia atau yang diharapkan. Sebagai metode, analisis Kesenjangan (GAP) biasa digunakan untuk alat evaluasi bulanan yang biasanya diperuntukan untuk menitikberkan pada kesenjangan kinerja perusahaan saat ini dengan kinerja yang sudah ditargetkan sebelumnya. Mengetahui kesenjangan (GAP) dapat digunakan dalam menentukan langkah demi langkah dalam berpindah dari kondisi saat ini ke kondisi yang sudah diinginkan atau keadaan masa depan yang diinginkan. Lalu merujuk pada arti kesenjangan itu sendiri, dapat diartikan dengan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan pegawai lainnya, namun setiap perusahaan memiliki standar kompetensinya tersendiri, dari hasil temuan ini maka akan timbul kesenjangan (GAP). Dengan melihat kompetensi yang telah dimiliki, perusahaan akan bisa menentukan langkah yang harusnya ditentukan agar kompetensi yang belum dimiliki beberapa pegawainya dapat diperbaiki, sedangkan bagi yang sudah memiliki perlu untuk ditingkatkan.

k. Pengertian Pengukuran Kompetensi

Dalam proses pengukuran kompetensi dan mengembangkan kompetensi pegawai adalah proses yang saling berkaitan dan berkesinambungan. Dalam mengukur kompetensi karyawan perlu adanya proses penilaian dengan tujuan mengetahui sudah sejauh mana karyawan tersebut memiliki dan menunjukkan kompetensinya sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Pada tahap pengembangan

kompetensi, karyawan merupakan upaya peningkatan dan memperbaiki kompetensi pegawai tersebut yang belum bisa memberikan kemampuannya secara prima. Cara untuk melakukan pengukuran kompetensi sendiri begitu beragam seperti :

a. Penggunaan Standar Kompetensi, kriteria yang digunakan untuk menentukan tingkat kompetensi yang diinginkan dan diwajibkan oleh organisasi. Standar kompetensi dapat berupa deskripsi pekerjaan, profil kompetensi, atau indikator kinerja. Standar kompetensi dapat digunakan untuk mengukur kompetensi karyawan dengan cara membandingkan antara kompetensi yang dimiliki dan yang dibutuhkan, serta untuk mengembangkan kompetensi karyawan dengan cara memberikan umpan balik, saran, dan rekomendasi untuk perbaikan.

b. Penggunaan Metode Penilaian, teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data tentang kompetensi karyawan. Metode penilaian dapat berupa tes, wawancara, observasi, kuesioner, portofolio, atau simulasi. Metode penilaian dapat digunakan untuk mengukur kompetensi karyawan dengan cara menghasilkan skor, nilai, atau tingkat kompetensi, serta untuk mengembangkan kompetensi karyawan dengan cara memberikan umpan balik, saran, dan rekomendasi untuk perbaikan.

c. Penggunaan Program Pengembangan, kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan dan memperbaiki kompetensi karyawan. Program pengembangan dapat berupa pelatihan, pendidikan, bimbingan, mentoring, coaching, atau rotasi kerja. Program pengembangan dapat digunakan untuk mengukur kompetensi karyawan dengan cara mengevaluasi hasil belajar, efektivitas, dan dampak program, serta untuk mengembangkan kompetensi karyawan dengan cara memberikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan

perilaku yang dibutuhkan.

l. Konsep Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Konsep pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diterapkan pada Undang – Undang No 20 Tahun 2003 berupa penguatan pengawasan dengan pengembangan kompetensi harus mengembangkan kompetensinya serta meningkatkan keilmuan melalui pembelajaran, penetapan kebutuhan dari PNS dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dengan mempertimbangkan kebutuhan tenaga PNS dan PPPK secara berkala sesuai dengan ketentuan instansi.

m. Konsep Pengembangan Kompetensi

Gordon (1988) menjelaskan dimensi yang terkandung dalam konsep pengembangan kompetensi:

Understanding atau pemahaman, yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang.

- 1) *Skill* atau kemampuan, yaitu sesuatu yang dimiliki dalam hal bakat dari individu untuk melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya
- 2) *Knowledge* atau pengetahuan, yaitu kesadaran dalam bidang pemahaman yang berarti mengetahui apa yang harus diperbuat.
- 3) *Interest* atau minat, sebuah kecenderungan seorang yang tinggi kepada sesuatu atau untuk melakukan apa yang harus diperbuat.
- 4) *Attitude* atau sikap, yaitu reaksi dari seorang yang menghadapi reaksi yang datang dari luar.

Penelitian terdahulu

Berdasarkan penelusuran terhadap literatur-literatur yang berkaitan dengan objek dalam penelitian ini, penulis menemukan beberapa karya tulis ilmiah yang memiliki relevansi dengan penelitian ini antara lain:

Table 3 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian
Sinki Pramita	2019	Pengembangan Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai dalam Perspektif Islam di Badan Kepegawaian Kabupaten Asahan Sumatera Utara
Amartha Ashfiana Nadhifa	2022	Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pelatihan Teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal
Andi Alifesa Askar	2019	Reformasi Birokrasi bidang Sumber Daya Manusia melalui Peningkatan Kompetensi ASN di Kelurahan Pesangrahan, Jakarta
Wahyu Saputra Basri, Ayu Widowati Johannes	2022	Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam penerapan pelatihan non klasikal pada era revolusi industri 4.0 di BPSDM Sulawesi Selatan
Irfan Setiawan, Gradiana Tefa	2023	Pengembangan kompetensi PNS pada pemerintah Kabupaten Tangerang.

Sumber 3 Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan

C. Konsep Kunci

Konsep kunci pada penelitian ini merupakan bagian proses Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana. Berdasarkan konsep kunci tersebut akan terdapat 3 (tiga) sub aspek yang akan ditinjau pada penelitian ini yang didasari dari UU 20 Tahun 2023 Tentang Pengembangan Kompetensi Pasal 49:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Dalam proses perubahan pegawai yang tidak terlatih diubah menjadi pegawai yang lebih berkompeten, dan pegawai sekarang dapat dikembangkan untuk diberikan tanggung jawab yang baru. Adanya pendidikan dan latihan ditujukan untuk menyesuaikan sikap tingkah laku, dan pengetahuan serta kecakapan pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan pekerjaan.

2. Pelatihan On The Job / Magang

Suatu bagian dari sistem pemerintahan yang diselenggarakan secara terpadu antara pelatihan di lembaga pelatihan dengan bekerja secara langsung di bawah bimbingan dan pengawasan instruktur atau pekerja yang sudah berpengalaman pada proses produksi barang atau jasa di perusahaan, dalam rangka menguasai keterampilan atau keahlian tertentu. Pemerintah telah mengatur terkait on the job training dalam undang – undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, khususnya Pasal 21 – 30. Penjelasan lebih spesifiknya diatur dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No Per.22/Men/IX/2009.

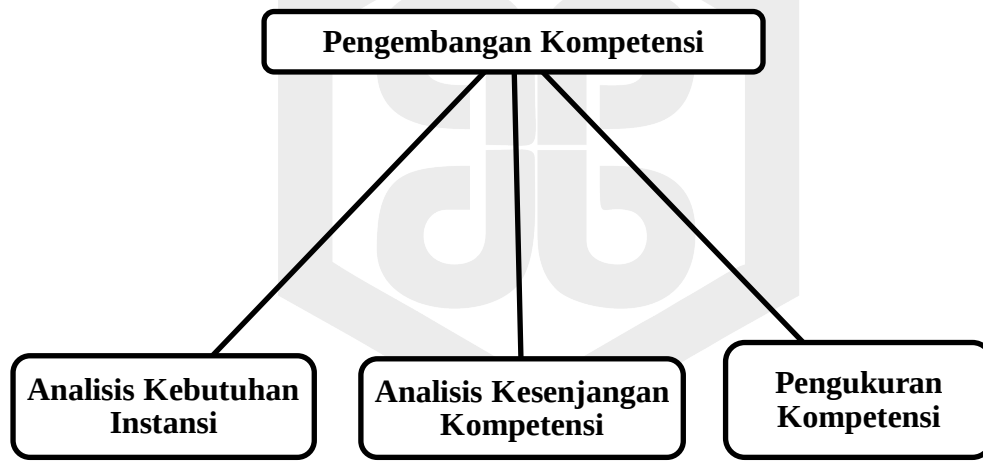
3. Beasiswa

Beasiswa adalah bantuan untuk membantu orang terutama bagi yang masih sekolah atau kuliah agar mereka dapat menyelesaikan tugasnya dalam rangka mencari ilmu pengetahuan hingga selesai. Bantuan ini biasanya berbentuk dana untuk menunjang biaya atau ongkos yang harus dikeluarkan oleh anak sekolah atau mahasiswa selama menempuh masa pendidikan ditempat belajar yang diinginkan.

Selain itu beasiswa adalah pemberian berupa bantuan keuangan yang diberikan kepada perorangan yang bertujuan untuk digunakan demi keberlangsungan pendidikan yang ditempuh. Beasiswa dapat diberikan oleh lembaga pemerintah, perusahaan ataupun yayasan. Pemberian beasiswa dapat dikategorikan pada pemberian cuma-cuma

ataupun pemberian dengan ikatan kerja (biasa disebut ikatan dinas) setelah selesainya pendidikan. Lama ikatan dinas ini berbeda-beda, tergantung pada lembaga yang memberikan beasiswa tersebut.

D. Kerangka Berpikir



Gambar 1 Kerangka Berpikir Penelitian

Sumber 4 Undang - Undang No. 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN

Pembuatan Kerangka Berpikir diatas dari acuan dasar Undang – Undang No 20 Tahun 2023, melihat dari ke 3 (tiga) aspek diatas, dapat diartikan bahwa analisis kebutuhan instansi lebih berfokus pada alur pengindentifikasian pemenuhan kebutuhan kompetensi yang dipenuhi dari pegawainya sendiri, dengan tujuan nantinya bisa mengetahui para pegawai memiliki kompetensi yang relevan dengan pemberian tugas dan tanggung jawab selain itu pada aspek ini perlu melakukan analisis kebutuhan instansi yang bukan hanya semata – mata tentang bagaimana cara mengumpulkan data terkait dengan kompetensi apa saja yang diperlukan instansi.

Namun jika ditarik lebih dari itu, nantinya akan melibatkan pemahaman mendalam tentang peran serta tanggung jawab pegawai di dalam organisasi.

Sementara itu pada aspek kesenjangan kompetensi diartikan dengan proses perbandingan kompetensi yang dimiliki pegawai yang didasari dari standar kebutuhan instansi dan pada aspek pengukuran kompetensi, proses mengukur sejauh mana kompetensi yang dimiliki para pegawai dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab dari instansi terkait. Untuk bisa melihat sejauh mana pengukuran kompetensi sendiri yang melibatkan beberapa aspek seperti pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai dimana nantinya hasil dari pengukuran tersebut akan digunakan dalam proses memastikan bahwa pegawai memiliki kualifikasi yang memadai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang nantinya jika diperlukan, pihak instansi akan dapat mengambil tindakan untuk mengisi kesenjangan apa saja yang terjadi antar para pegawai.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menerapkan penelitian kualitatif, Moleong (2014) menyampaikan tentang penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk bisa memahami apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik serta dengan cara deskripsi dalam bentuk – bentuk kata dan bahasa. Selain itu penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman fenomena tentang apa yang dialami serta memanfaatkan metode ilmiah yang ada.

Sugiyono (2012) penelitian yang sifatnya deskriptif dengan mengumpulkan data berupa kata atau gambar, dan tidak menegaskan pada data angka. Dengan begitu penelitian kualitatif merupakan penelitian yang biasa menggunakan landasan teori. Serta penelitian ini lebih menekankan dari hasil data yang didapat dari hasil wawancara, observasi langsung dan dokumen resmi yang terkait. Serta jika berdasarkan filsafat post – positivisme yang digunakan dengan meneliti kondisi objek alamiah, dimana penulis sebagai instrumen kunci dengan teknik pengumpulan datanya menggunakan triangulasi.

Irawan (2006) menyatakan terkait dengan penelitian kualitatif berisikan tentang pertanyaan makna dari suatu hal yang mencakup semuanya, penelitian ini juga disebut sebagai penelitian Verstehen (pemahaman mendalam). Dikarenakan penelitian ini menjadi alat bantu dalam pengumpulan data dengan mengamati langsung dari objek yang akan diteliti. Penelitian kualitatif juga biasa dikenal sebagai penelitian yang natural dikarenakan materinya yang tidak artifisial (buatan) atau pertanyaan interpretasi (dipengaruhi oleh subjektivitas informan).

Nana Syaodih Sukmadinata (2005) menyampaikan metode kualitatif merupakan penelitian yang menjelaskan serta melakukan analisa baik dari

segi fenomena, kejadian, kegiatan sosial, sikap percaya, pola pandang, serta pemikiran individu maupun kelompok, membahas juga terkait dengan pada fokus konteks, makna, dan interaksi diantara individu, jika diperinci pembahasan terkait penelitian kualitatif sebaga berikut,

1. Penjelasan Secara Dalam, dengan melakukan eksplorasi permasalahan yang ada dan di dukung melalui wawancara,observasi dan analisis dokumen
2. Melakukan Analisis Makna, mencari pemaknaan dari tindakan, sikap dan pandangan dengan melibatkan pemahaman tentang tiap individu bisa memahami pengalaman mereka

B. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2013) Pengumpulan data sebagai lagkah yang biasanya digunakan dalam penelitian dengan tujuan utama dari penelitian itu sendiri untuk mendapatkan data selain itu bisa menjadi suatu kegiatan yang dilakukan oleh penulis untuk mencari serta menjaring informasi dari berbagai peristiwa , informasi maupun keadaan dalam lokasi penelitian dengan menyesuaikan pada lingkungan penelitian, lalu bisa dikatakan terkait pengumpulan data bisa menjadi sangat penting melakukan tahapan penelitian, agar nantinya penulis mendapat informasi serta data yang akurat sesuai dengan yang diharapkan.

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis untuk mengumpulkan informasi kualitatif dan informasi dari responden sebagai bagian dari tujuan penelitian. Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah:

1) Observasi

Teknik pengumpulan data yang pertama adalah menggunakan metode observasi. Pada teknik yang pertama ini penulis menggunakan metode observasi untuk dapat melihat atau mengamati secara langsung bagaimana pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Kementerian PPN/Bappenas. Jenis

observasi yang digunakan pada penelitian ini adalah Non – Participant Observation.

Menurut Riyanto (2010), observasi non partisipan merupakan keputusan yang dilakukan didalam penelitian ketika pengamat tidak bisa mengikuti dalam bagian kehidupan yang diamati selain itu dapat dipahami untuk penulis dengan memasuki komunitas atau sistem sosial yang terlibat tetapi masih tetap terpisah dari aktivitas yang diamati.

2) Wawancara

Pada penelitian ini penulis melakukan wawancara secara langsung kepada para pegawai negeri sipil di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Kementerian PPN/Bappenas. Wawancara pada penelitian ini menggunakan pendekatan wawancara umum dengan pendekatan terarah (the general interview guide approach) adalah jenis wawancara yang menggariskan sejumlah isu yang harus digali dari setiap responden sebelum wawancara di mulai. Pertanyaan yang diajukan tidak perlu dalam urutan yang diatur terlebih dahulu atau dengan kata-kata yang dipersiapkan. Wawancara ini ditunjukkan untuk menggali informasi mengenai pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Kementerian PPN/Bappenas.

3) Teknik Penentuan Informan

Dalam menentukan informan untuk melakukan wawancara, penulis menggunakan teknik purposive sampling (Pemilihan informan yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang relevan dengan topik yang dibawakan) dan snow ball sampling (Pemilihan beberapa informan awal lalu informan tersebut diminta untuk merekomendasikan informan lain yang memiliki hubungan dengan topik yang dibawakan).

Selain teknik tersebut, pada penelitian ini juga menggunakan teknik Snowball Dua teknik ini digunakan dengan tujuan untuk mendapat data

yang komprehensif dan tidak keluar dari konteks. Data komprehensif didapatkan dari teknik snowball sampling dan teknik purposive sampling sebagai acuan dan penunjuk arah pada agar data yang diinginkan tidak keluar konteks yang diinginkan.

Adapun yang akan menjadi informan adalah

Table 4 Alasan Pemilihan Informan

NO	KODE JABATAN	ALASAN PEMILIHAN INFORMAN
1	AKM 1 (Analisis Kebijakan Muda)	Ketua kelompok kerja Pendidikan dan Pelatihan yang bertugas sebagai penanggung jawab serta pelaksana tugas dan fungsi dari pengembangan kompetensi PNS
2	AKM 2 (Analisis Kebijakan Madya)	Staff Pendidikan dan Pelatihan yang bertugas sebagai perancang tugas pengembangan kompetensi PNS
3	AM (Arsiparis Mahir)	Staff Pendidikan dan Pelatihan yang bertugas sebagai arsip seluruh berkas pendidikan dan pelatihan
4	P3K (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja)	Staff Pendidikan dan Pelatihan yang bertugas sebagai pelaksana teknis program pendidikan dan pelatihan

Sumber 5 Diolah Oleh Penulis

Dengan pemilihan seluruh informan ini diharapkan pada saat melakukan pencarian data atau pada saat sesi wawancara nantinya bisa membantu penulis dalam melakukan penelitian dengan memberikan data

informasi terkait bagaimana gambaran secara jelas pelaksanaan program pengembangan kompetensi PNS pada kelompok kerja pendidikan dan pelatihan di Pusat Pembinaan, Pendidikan, Pelatihan dan Perencanaan Nasional Kementerian PPN/Bappenas .

4) Dokumentasi

Teknik pengumpulan data terakhir yang penulis gunakan adalah teknik dokumentasi. Dokumentasi pada penelitian ini adalah berupa pengambilan gambar dan pengambilan data proses pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Kementerian PPN/Bappenas dalam kurun waktu 1 tahun ke belakang. Hal ini dilakukan penulis untuk memperkuat hasil penelitian. Dokumentasi dapat berbentuk tulisan, gambar atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2013).

C. Instrumen Penelitian

Menurut (Arikunto, 2006). Instrumen adalah alat atau fasilitas yang digunakan dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, sehingga mudah diolah. Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara untuk memastikan wawancara yang dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian dan tidak keluar dari fokus permasalahan dan penelitian. Pedoman wawancara hadir sebagai kebutuhan penunjang penelitian. Dalam penelitian yang menggunakan metode kualitatif kehadiran penulis pada lokus penelitian menjadi hal yang mutlak, karena penulis menjadi instrumen paling penting, karena penulis dalam metode kualitatif harus berinteraksi langsung dengan lingkungan yang ada di objek penelitian sehingga bisa mendapatkan hasil penelitian yang komprehensif dan sesuai dengan keadaan nyata di lapangan. Selain itu alat bantu berupa perekam juga dibutuhkan untuk membantu penulis merekam hasil wawancara dengan narasumber. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Sumber Data Primer

Data yang dikumpulkan oleh penulis dari sumber primer atau sumber pertamanya. Pada penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah pegawai negeri sipil pada kelompok kerja pendidikan dan pelatihan di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Kementerian PPN/Bappenas.

2. Sumber Data Sekunder

Data yang langsung dikumpulkan oleh penulis sebagai penunjang data dari sumber primer. Data sekunder pada penelitian ini adalah dokumentasi berupa foto dan audio perekam serta dokumen pelaksanaan pengembangan kompetensi para pegawai negeri sipil pada kelompok kerja pendidikan dan pelatihan di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Kementerian PPN/Bappenas dalam kurun waktu 1 (satu) tahun terakhir

D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan tempat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data adalah analisis data menurut (Moleong, 2004). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis interaktif dengan menggunakan sistem atau cara analisis data yang dijelaskan oleh Miles dan Huberman. Langkah – langkah analisis data menurut Miles dan Huberman (1992) adalah:

1. Pengumpulan data

Proses mengumpulkan data di lokasi penelitian baik data primer maupun sekunder dengan melakukan teknik pengumpulan data yaitu melakukan observasi langsung terhadap objek penelitian, melakukan wawancara terhadap narasumber dan mengambil dokumentasi untuk

memperkuat data di dalam penelitian.

2. Reduksi Data

Proses melakukan seleksi, memfokuskan data, melakukan abstraksi data, serta melakukan transformasi data kasar atau mentah yang di dapat dari lapangan langsung.

3. Penyajian Data

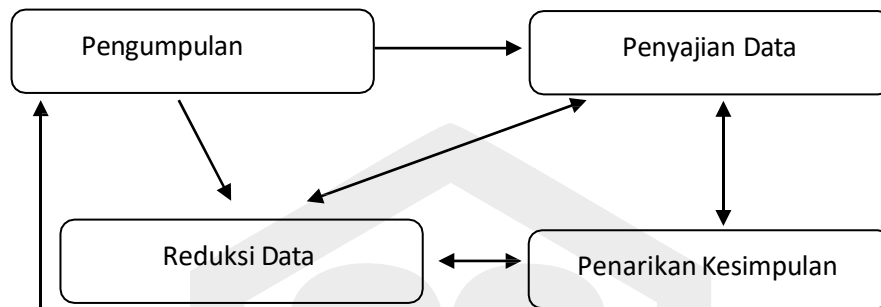
Tahap lanjutan dari proses analisis data yang dilakukan penulis. Pada tahapan ini penulis menyajikan temuan yang didapatkan oleh penulis berupa kategori atau kelompok data dengan menggunakan metode analisa sesuai dengan tujuan awalnya yaitu mempermudah mendapatkan data yang akan dikumpulkan, lalu hal yang harus ditekankan dalam proses penyajian data terdapat tahapan yang penting seperti :

- a. Konteks Pelatihan, memahami isi dari penelitian secara keseluruhan, mempertimbangkan faktor – faktor lain dengan tujuan penyajian data yang disampaikan lebih efektif dan berkesinambungan.
- b. Pemilihan Format, pemberian tabel, grafik atau peta dengan pemilihan format yang selaras dengan jenis data yang disampaikan.
- c. Keterbacaan, memastikan bahan bacaan bisa diterima dengan baik seperti halnya penggunaan label yang mudah dipahami.
- d. Interpretasi, memberikan penyajian data dengan menarik kesimpulan dari data tersebut. (Yuni, 2011).

4. Penarikan Kesimpulan

Pada tahapan ini penulis menarik kesimpulan dari temuan data yang didapati dari hasil temuan yang berupa proses menentukan kebenaran suatu pernyataan yang didasari dari pernyataan lain serta sudah diketahui sumber kebenaran. Pada konteks penelitian menarik kesimpulan dikaitkan dengan penyampaian singkat yang bisa digambarkan dari hasil analisis

serta pembahasan terkait hipotesis yang sudah dilakukan. (Afrizal, 2016).



Gambar 2 Bentuk Analisis Data dan Pengumpulan Sumber Data
Sumber 6 Miles dan Huberman (2020)

Semua tahapan yang dijelaskan oleh Miles dan Huberman ini harus dilakukan secara runtut dan tidak boleh ada yang terlewat. Dari awal penelitian sampai pada akhir penelitian. Siklus analisis interaktif tersebut ditunjukkan dalam bentuk skema sebagaimana tercantum pada Gambar.

Setelah melalui tahap pengolahan dan analisis data maka langkah terakhir adalah melakukan pemeriksaan data. Teknik ini untuk memeriksa keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik Triangulasi yaitu teknik pengumpulan data yang sifatnya menggabungkan berbagai data dan sumber yang telah ada (Sugiyono, 2015). Teknik triangulasi pada penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan triangulasi metode dengan cara membandingkan data yang diperoleh dari hasil pengamatan atau observasi objek dan data hasil dokumentasi dengan hasil wawancara langsung dengan narasumber yaitu para pegawai negeri sipil pada kelompok kerja pendidikan dan pelatihan di Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Kementerian PPN/Bappenas.

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum

Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana Bappenas (Pusbindiklatren) merupakan salah satu bagian unit kerja eselon II yang berada di bawah Sekretariat Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Sekretariat Utama Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Sesmen PPN/Sestama Bappenas) sudah menjalankan peranan yang beragam dari waktu ke waktu dengan salah satu bentuk perubahan nya berupa penambahan ruang lingkup untuk tugas serta fungsinya. Yang sebelumnya terdapat pengembangan pegawai negeri sipil (PNS) dan swasta pada bidang pembangunan, dan saat ini hanya terkhususkan pada PNS yang bekerja di bidang perencanaan di instansi pusat maupun daerah.

Sekitar pada tahun 1984 menjadi awal mula terbentuknya Pusbindiklatren dengan pembentukannya tim pendayagunaan dana luar negeri (TPDLN) untuk bidang pendidikan dan pelatihan atau biasa disebut sebagai Overseas Training Office (OTO), dengan lokasi sekretariatnya berada pada Biro Administrasi Pendidikan dan Pelatihan Bappenas, dengan begitu, dari sisi kelembagaanya, OTO beralih menjadi bagian dari Biro Administrasi Pendidikan dan Pelatihan Bappenas dengan mengemban tugas pada sektor pengelolaan dan pengkoordinasian dana hibah luar negeri dengan tujuan peningkatan sumber daya manusia khususnya para PNS melalui program beasiswa.

Dengan perkembangan waktu yang ada, pada tahun 1996 OTO dan Biro Administrasi Pendidikan dan Pelatihan Bappenas, melakukan peleburan mejadi Pusat pendidikan dan Pelatihan perencanaan

Pebangunan (Pusdiklat Renbang), setelah adanya peleburan ini Pusdiklat Renbang mengemban tugas untuk

- (1) mengembangkan berbagai program pendidikan baik luar negeri dan juga dalam negeri
- (2) menjadi alat seleksi program diklat/beasiswa
- (3) program persiapan Bahasa Inggris dan bahasa asing lainnya untuk keperluan diklat
- (4) membuat kurikulum diklat dalam jangka pendek dan
- (5) menjadi model pembiayaan diklat.

Pertahun 2001, pemerintahan memutuskan Bappenas untuk menjadi instansi Pembinaan Jabatan Fungsional Perencana (JFP), sehingga Bappenas membuat Pusat Pembinaan Perencana (Pusbiren) yang didasari SK kepala Bappenas No KEP.009/Ka/01/2001. Dan dengan adanya pertimbangan terkait tugas Pusdiklat Renbang yang selama ini berkaitan dengan pembinaan karier perencana menjadi tugas Pusbiren, maka pada bulan Maret 2002 kedua dari unit paslon II ini disatukan menjadi Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana Bappenas (Pusbindiklatren). Yang didasari Keputusan Ka Bappenas No. 50/03/2002.

Dengan disatukannya Pusdiklat Renbang dan Pusbiren menjadi Pusbindiklatren, membuat fungsi Kementerian PPN/Bappenas sebagai instansi pembina Jabatan Fungsional (JFP) dan penyelenggara pendidikan dan pelatihan perencana pembangunan, dengan mengupayakan dukungan peningkatan dari kapasitas instansi perencanaan pemerintah pusat dan daerah dimana peningkatan kompetensi serta produktivitas para perencana pemerintah menjadi output serta outcome yang didapati akan sesuai dengan harapan stakeholder.

Dalam pelaksanaan tugasnya, Pusbindiklatren menggunakan serta memberdayakan sumber dana dari luar negeri (pinjaman dan hibah luar negeri) dan dana dalam negeri (APBN) untuk pendanaan dari luar negeri

Pusbindiklatren berhasil didayagunakan dari:

- a. Australia
- b. Jepang
- c. Belanda
- d. Korea Selatan
- e. Jerman
- f. Swiss
- g. Norwegia
- h. Inggris
- i. Belgia
- j. Amerika Serikat
- k. Kanada

Dalam mengelola sumber dana beasiswa, Pusbindiklatren melakukan kerja sama dengan beberapa kedutaan besat dan lembaga internasional di jakarta, dengan upaya memperluas informasi pemanfaatan beasiswa yang mereka siapkan atau biasanya disebut beasiswa Non – Pusbindiklatren. Terkhusus untuk program ini hanya berlaku untuk beberapa keduataan saja seperti Belanda (STUNED), Australia (ADS), Jepang (JDS). Dengan adanya bantuan informasi serta jaringan kerja Kementerian PPN/Bappenas, sangat diharapkan untuk target menjangir calon peserta yang lebih luas, terutama para perencana dipusat dan daerah dapat terlaksana dengan baik.

Selain itu dalam proses menunjang tugas tersebut Pusbindiklatren melakukan pengembangan Pusat Data dan informasi JFP dan Diklat untuk Perencanaan, dengan melakukan research and development, melakukan pemantauan dan evaluasi JFP dan penyelenggaraan diklat perencana, melakukan sosialisasi serta pmberian fasilitas petunjuk pelaksanaan, menyebarluaskan informasi beasiswa diklat baik yang berasal dari Pusbindiklatren sendiri maupun dari Non-Pusbindiklatren.

Dalam hal ini Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana

mempunyai tugas melaksanakan fasilitasi dan pembinaan jabatan fungsional perencana dan penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan. Adapun yang menjadi fungsi dari pusbindiklatren itu sendiri adalah:

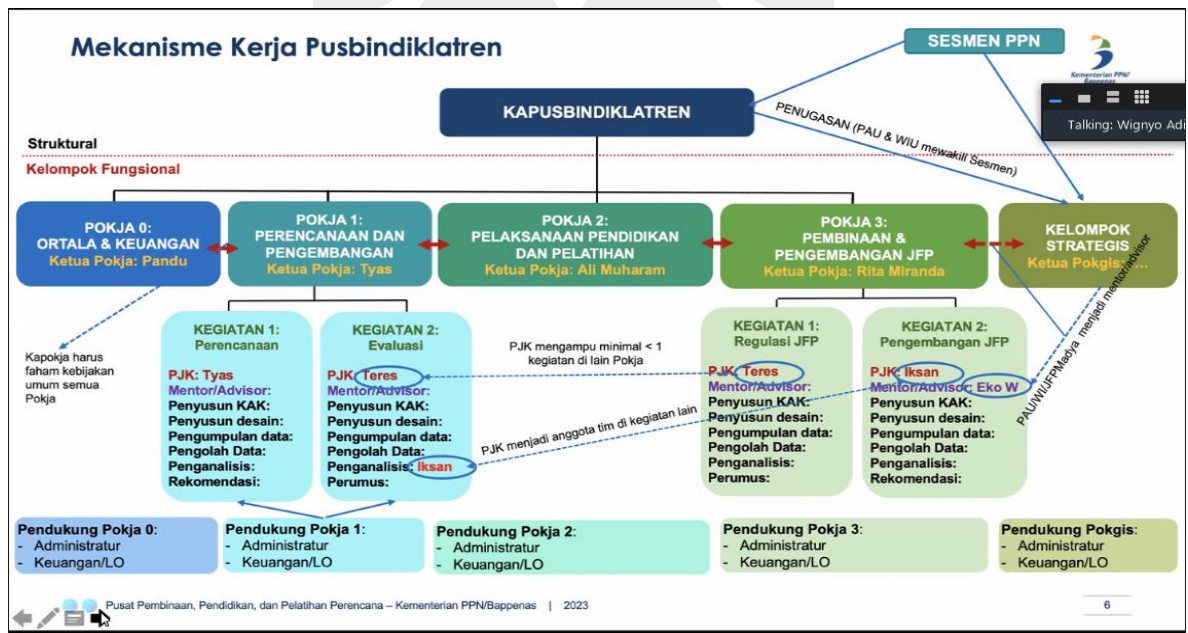
- a. penyusunan kebijakan teknis di bidang pembinaan, pendidikan dan pelatihan perencanaan.
- b. penyusunan program pembinaan, pendidikan, dan pelatihan perencanaan.
- c. perencanaan dan pengembangan materi pendidikan dan pelatihan perencanaan.
- d. penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan perencanaan pembangunan.
- e. pembinaan profesi jabatan fungsional perencanaan di pusat dan daerah.
- f. fasilitas dan pembinaan profesi jabatan fungsional widyaiswara di kementerian PPN/Bappenas.
- g. pemantuan, evaluasi, penilaian, dan pelaporan serta saran tindak lanjut terhadap pelaksanaan pembinaan jabatan fungsional perencanaan serta pendidikan dan pelatihan di bidang perencanaan pembangunan
- h. pelaksanaan akreditasi program pelatihan di bidang perencanaan pembangunan dan penilaian angka kredit jabatan fungsional perencana, pengelolaan informasi.
- i. pelaksanaan administrasi pusat pembinaan, pendidikan dan pelatihan perencana.

Pada salah satu fungsi dari pusbindiklatren yaitu melakukan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan perencana pembangunan, berikut kegiatan yang dilakukan pusbindiklatren:

- a. City Planning
- b. Kelayakan Proyek
- c. Local Economic Resources Development
- d. Monitoring dan Evaluasi
- e. Pengelolaan Bencana
- f. Perencana Lingkungan dalam Pembangunan

- g. Planning and Budgeting
- h. PPD RPJMD
- i. PPP KPBU
- j. Pelatihan Fungsional Perencana

Adapun struktur organisasi dan mekanisme kerja Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana dapat dilihat pada Gambar berikut



Gambar 3 Mekanisme Kerja Instansi

Sumber 7 Weabsite Pusbindiklatren

Jika mengamati struktur organisasi dan mekanisme kerjanya maka dapat diketahui bahwa secara struktural Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana langsung terkoordinasi dengan Sekretaris Menteri PPN/Sekretaris Utama Bappenas bahkan memiliki ikatan langsung dalam proses penugasan PAU (Perencana Ahli Utama) dan WAU (Widyaiswara Ahli Utama). Pada proses kerjanya dibagi kepada 4 (empat) kelompok kerja dengan tugas dan fungsinya adalah sebagai berikut:

a. Kelompok Kerja ORTALA dan Keuangan

Memiliki tugas untuk melaksanakan proses administrasi pada Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan Perencana. Mulai dari tata kerja organisasi, tata laksana administrasi dan keuangan unit kerja.

b. Kelompok Kerja Perencanaan dan Pengembangan

Memiliki tugas untuk melaksanakan proses perencanaan, evaluasi, dan pengembangan kebijakan serta peningkatan kapasitas institusi perencanaan pembangunan.

c. Kelompok Kerja Pendidikan dan Pelatihan

Memiliki tugas untuk melakukan penyelenggaraan, pengendalian serta pemantau terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pada bidang perencanaan pembangunan. Selain itu juga bertugas untuk melakukan persiapan, seleksi, penempatan, penyelenggaraan, pemantauan, dan evaluasi pendidikan dan pelatihan di bidang perencanaan baik di dalam maupun diluar negeri. Selain itu kelompok kerja pendidikan dan pelatihan juga diberikan tugas dan fungsi lainnya, dan kelompok kerja pendidikan dan pelatihan dibagi menjadi tiga (3) tim yaitu :

1) Tim Pelaksanaan Pendidikan

2) Tim Pelaksanan Pelatihan

3) Tim Pengendalian dan Pemantauan Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Kelompok Kerja Pendidikan dan Pelatihan juga memiliki delapan (8) tanggung jawab atas kegiatannya seperti :

1) Pelaksanaan Kegiatan Seleksi dan Penempatan Pendidikan

2) Pelaksanaan Kegiatan Pendidikan

3) Pelaksanaan Pemantauan dan Pengendalian Program Pendidikan

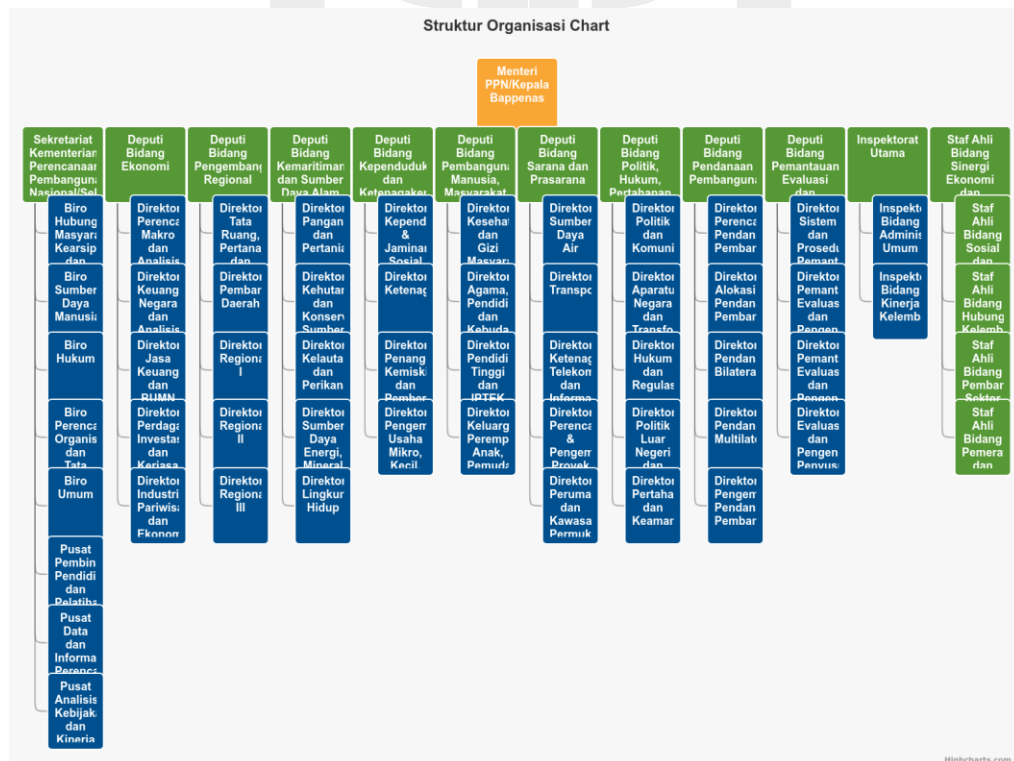
4) Pelaksanaan Persiapan Seleksi dan Penempatan Pelatihan

5) Pelaksanaan Diseminasi Informasi dan Outreach

6) Pelaksanaan Pemantauan dan Pengendalian Program Pelatihan.

d. Kelompok Kerja Pembinaan dan Pengembangan JFP

Pokja PP JFP memiliki tugas untuk melakukan proses pembinaan profesi Jabatan Fungsional Perencana baik di instansi pusat maupun daerah. Melakukan pelaporan serta saran tindak lanjut terhadap pembinaan Jabatan Fungsional Perencana serta sebagai verifikatur dalam setiap kegiatan pengembangan karier, kompetensi maupun penilaian kinerja Jabatan Fungsional Perencana di seluruh Indonesia.



Gambar 4 Struktur Organisasi Instansi

Sumber 8 Struktural Organisasi Pusbindiklatren

Susunan struktur Kementerian Perencanaan Pembangunan Negara / Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) memang menjadi tolak ukur atau cerminan dari bentuk kompleksitas tugas serta tanggung jawab

yang diemban oleh Bappenas. Didalam menjalankan peran strategisnya, Kementerian PPN/Bappenas memiliki Sekretariat Kementerian, Deputi, Inspektorat dan Staf Ahli yang melakukan kerja sama dengan tujuan untuk merencanakan dan mengawasi seluruh pembangunan yang ada di Indonesia.

Dengan struktur yang sudah di isi oleh banyaknya deputi bisa mencari cerminan untuk keluasan cakupan bidang tugas yang dikerjakan oleh Bappenas. Dengan proses perencanaan pembangunan yang telah dan akan melibatkan begitu banyaknya instansi lain yang terlibat, termasuk dalam segi perekonomian, pembangunan regional, sumber daya alam, dan lainnya, oleh karena itu dengan struktur organisasi yang ada, Bappenas harus mampu mengakomodasikan keseluruhan bidang baik Sekretariat Kementerian, Deputi, Inspektorat dan para Staff Ahli.

Perencanaan strategis yang sudah di susun dan diterapkan oleh Kementerian PPN/Bappenas harus memiliki cakupan secara keseluruhan kepentingan dan tugas yang ada, dengan demikian akan berdampak juga untuk para perencana yang komprehensif akan memastikan koordinasi yang baik antara berbagai bidang di Kementerian PPN/Bappenas.

Hal ini harus dilakukan karena turunan unit kerja Eselon I masing-masing pun memiliki unit kerja Eselon II yang banyak yang harus kembali disesuaikan peta jalannya dengan Renstra yang ada. Rencana Strategis Kementerian PPN/Bappenas 2020 – 2024 tentunya diturunkan kepada seluruh unit kerja yang ada sesuai dengan tugas pokok dan fungsi bidangnya, hal ini tentu sebagai langkah untuk dapat mewujudkan RENSTRA yang sudah ditetapkan.

Pada penelitian ini tentu akan berfokus kepada Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (PUSBINDIKLATREN) yang dalam hal ini merupakan unit kerja Eselon II di bawah koordinasi Sekretaris Kementerian PPN/Sekretaris Utama Bappenas. Hal ini dapat diartikan bahwa setiap program dan kegiatan PUSBINDIKLATREN disesuaikan dengan

Rencana Strategis Sekretaris Kementerian PPN/Sekretaris Utama Bappenas pada hal yang sama juga bahwa Rencana Strategis Sekretaris Kementerian PPN/Sekretaris Utama Bappenas harus disesuaikan dengan Rencana Strategis Kementerian PPN/Bappenas. Agar lebih jelas penulis akan kembali menampilkan pada Gambar

Tujuan Renstra Kementerian PPN/Bappenas 2020-2024	Tujuan Renstra Setmen PPN/ Settama Bappenas 2020-2024	Sasaran Strategis Setmen PPN/ Settama Bappenas 2020-2024	Arah Kebijakan Setmen PPN/ Settama Bappenas 2020-2024
Tujuan 1: Mewujudkan perencanaan pembangunan yang berorientasi hasil dan mempercepat kemajuan Indonesia Tujuan 2: Mewujudkan daya tanggap dan inovasi pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan Tujuan 3: Mewujudkan tata kelola pelayanan perencanaan yang berkualitas, akuntabel, efektif dan efisien	Tujuan 1: Meningkatkan fasilitasi dan pembinaan kualitas SDM Perencana, baik secara nasional maupun secara internal untuk mewujudkan perencanaan pembangunan yang berorientasi hasil dan mempercepat kemajuan Indonesia Tujuan 2: Meningkatkan fasilitasi dan sinkronisasi analisis kebijakan perencanaan pembangunan perencana untuk mewujudkan daya tanggap dan inovasi pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan Tujuan 3: Meningkatkan kualitas dukungan manajemen dan layanan internal untuk mewujudkan tata kelola pelayanan perencanaan yang berkualitas, akuntabel, efektif dan efisien	Tujuan 1 SS 1: Peningkatan jumlah SDM Perencana yang berkompeten di bidang perencanaan, baik di tingkat nasional maupun di tingkat Kementerian PPN/Bappenas Tujuan 2 SS 2: Terwujudnya analisis kebijakan perencanaan pembangunan yang berkualitas untuk mendukung sinkronisasi perencanaan, model pembangunan, dan inovasi kebijakan yang inklusif dan berkelanjutan Tujuan 3 SS 3: Terwujudnya dukungan manajemen dan layanan internal yang responsif terhadap tugas dan fungsi Kementerian PPN/ Bappenas untuk mewujudkan tata kelola pelayanan perencanaan yang berkualitas, akuntabel, efektif, dan efisien	1. Reformasi Birokrasi Layanan Perencanaan melalui Sistem Tempat Kerja Terpadu Digital (<i>Integrated Digital Workspace/IDW</i>) 2. Intensifikasi Penerapan Mekanisme Kerja THIS (Tematik, Holistik, Integratif dan Spasial) di Kementerian PPN/Bappenas guna menunjang peran sebagai <i>clearing house</i> 3. Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi Informasi

Gambar 5 Renstra Kementerian PPN/Bappenas

Sumber 9 Resntra Pusbindiklatren 2020 - 2024

PPN/Bappenas diatur dalam Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas No. 14 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian PPN/Bappenas. Setiap unit kerja tentu perlu mendasarkan tugas pokok dan fungsinya terhadap Rencana Strategis Kementerian PPN/Bappenas baik unit kerja di tingkat Eselon I maupun Eselon II. Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana tentu tidak luput dalam hal ini, maka setiap program kegiatan harus didasarkan pada Renstra Kementerian dan Renstra SESMEN/SESTAMA agar nantinya program dan kegiatan yang dilaksanakan dapat sesuai dengan turunan rencana pembangunan. Pada hal ini PUSBINDIKLATREN menyusun Peta Jalan (Roadmap) PUSBINDIKLATREN Tahun 2022 – 2025 sebagai perpanjangan tangan dari Renstra Kementerian PPN/Bappenas dan Renstra Sekretaris Menteri PPN/Sekretaris Utama Bappenas 2020 – 2024.

B. Pembahasan

Wawancara yang dilakukan penulis terhadap 4 (empat) informan dengan prinsip untuk mencari data yang disebut kedalam tujuan penelitian yaitu dengan tujuan mengetahui serta memahami dan menganalisis penyelenggaraan, hambatan, solusi dari pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Perencana Bappenas.

Wawancara yang dilakukan secara mendalam ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan terkait:

1. Menggali faktor – faktor pelaksanaan pengembangan kompetensi di Pusbindiklatren Bappenas.
2. Melakukan perumusan perbaikan dalam pelaksanaan evaluasi pelatihan di Pusbindiklatren Bappenas.

Wawancara yang dilakukan oleh penulis dimulai pada bulan April 2024, dengan hasil penelitian didapati dari wawancara yang mendalam dengan informan sebagai bentuk dari pencarian data dan keterlibatan langsung dilapangan yang setelahnya dilakukan analisa.

1. Kebutuhan Instansi

Pada aspek kebutuhan instansi terdapat 8 (delapan) bahasan yang saya bahas bersama narasumber, dari 8 (delapan) bahasan tersebut pada bahasan pertama saya bahas kepada seluruh narasumber yaitu terkait dengan ditemukannya informasi bahwa menurut Laporan Kinerja PUSBINDIKLATREN Tahun 2023 terdapat penurunan jumlah karyasiswa yang menyelesaikan masa studinya jika dibandingkan dengan Laporan Kinerja Tahun 2022. Terkait dengan pertanyaan ini para informan memberikan jawaban demikian.

“Untuk penurunan jumlah karyasiswa di tahun 2023 sendiri bisa kita katakan dari pihak instansi sebelumnya sudah berupaya semaksimal mungkin salah satu strateginya dengan proses breafing dan pemantauan dimana saat melakukan seleksi kita menyampaikan apa saja yang akan diterima saat

menjalankan program beasiswa kami dan untuk pemantauan sendiri kami melakukannya kepada karyasiswa yang sudah masuk kedalam zona merah. Selain itu ada faktor lain seperti depresi, permasalahan perizinan belajar dari instansi dan juga masa peralihan dari covid 19.” (AM).

Pernyataan AM diatas merupakan salah satu penyebab terjadinya permasalahan terkait penurunan jumlah karyasiswa yang dapat menyelesaikan masa studinya dengan faktornya berasal dari depresi dimana kebanyakan karyasiswa mengalami kendala ini karena harus membagi fokus nya dalam melakukan perkuliahan lalu diperkuat dengan pernyataan narasumber kedua yaitu AKM 1

“Terkait pembahasan ini cukup menarik karena benar yang disampaikan dari LKJ kami pertahun 2023 ini terkhususnya pada program beasiswa kami sedikit mengalami penurunan jumlah karyasiswa yang menyelesaikan masa studinya, jika saya bisa katakan penyebabnya bermacam - macam mulai dari fenomena non – akademik seperti kasus meninggalnya karyasiswa kami dari MAP UGM, perubahan regulasi yang secara tiba tiba dan peralihan dari masa covid dan untuk akademiknya sendiri lebih kepada surat perizinan yang tidak diberikan dari intansi dan juga masa belajarnya yang sudah habis. (AKM 1).

Sebagai tanggapan atas penurunan jumlah karyasiswa yang menyelesaikan masa studi pada program beasiswa kami di tahun 2023, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan. Pertama, fenomena non-akademik, seperti kasus meninggalnya seorang karyasiswa dari MAP UGM, memengaruhi partisipasi mereka. Kedua, perubahan regulasi yang tiba-tiba juga berdampak pada proses belajar. Ketiga, masa peralihan dari situasi pandemi COVID-19 turut mempengaruhi kinerja akademik. Terakhir, surat perizinan yang tidak diberikan oleh instansi dan masa belajar yang sudah habis juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan. Lalu dari penyampaian informan selanjutnya masi ada yang berkaitan dengan apa yang disampaikan informan AKM 1 dan AM

“Jika melihat dari laporan kinerja memang adanya ketidaksesuaian jumlah karyawan yang bisa menyelesaikan masa studinya, penyebabnya bisa dari masalah pribadi ada juga masalah kesehatan lalu membuat proses pengembangan kompetensinya menjadi tidak teratur dan terjadinya keterlambatan untuk menyelesaikan masa studinya” (AKM 2)

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan sebelumnya, perlu dicatat bahwa ketidaksesuaian jumlah karyawan yang menyelesaikan masa studi juga dapat disebabkan oleh masalah pribadi dan kesehatan. Keterlambatan dalam proses pengembangan kompetensi dapat mempengaruhi kelancaran menyelesaikan masa studi. Oleh karena itu, penting bagi instansi dan karyawan untuk memahami dan mengatasi faktor-faktor ini secara holistik. Berbeda dengan AM dan AKM 2, informan selanjutnya menyampaikan penyebab penurunan karyawan yang dapat menyelesaikan masa studinya.

“Pertama yang harus digaris bawahi adalah permasalahan penurunan jumlah karyawan yang menyelesaikan masa studinya, dengan adanya penurunan tersebut penyebabnya dari jumlah karyawan itu sendiri, karena setiap tahunnya jumlahnya tidak menentu lalu program beasiswa yang kami tawarkan tiap tahunnya juga berbeda” (P3K).

Pada pembahasan pertama ini bisa disimpulkan bahwa penyebab terjadi adanya penurunan jumlah karyawan pada tahun 2023 disebabkan oleh beberapa hal, seperti halnya perubahan regulasi yang terjadi, lalu ada dari faktor akademik dan non – akademik seperti halnya, para karyawan yang tidak bisa mendapatkan tugas belajar dari instansi dan juga para karyawan mengalami depresi yang diakibatkan dari adanya perubahan pola pengembangan kompetensi, yang ditandai dengan perubahan metode pembelajarannya.

Sementara pada aspek kebutuhan instansi ini untuk bahasan kedua membahas terkait perbedaan implementasi model pengembangan kompetensi dengan

instansi pemerintahan lainnya. Terkait pertanyaan ini para informan memberikan jawaban demikian

“Model pengembangan sendiri mungkin dari tiap instansi itu sama, yang menjadi pembeda mungkin dari segi program dimana kami pusbindiklatren memiliki program dibagian pendidikan seperti beasiswa untuk S2 dalam negeri, Afirmasi, Tematik dan Linkage dan ini berlaku juga untuk beasiswa S3 kami dan untuk pelatihan seperti Uji Kompetensi untuk para PNS dan Pelatihan teknis perencanaan” (AKM 1).

Memahami perbedaan program pengembangan kompetensi di berbagai instansi adalah kunci untuk mengoptimalkan hasilnya. Di pusbindiklatren, program pendidikan melibatkan berbagai jenis beasiswa, seperti beasiswa S2 dalam negeri, Afirmasi, Tematik, dan Linkage. Selain itu, pelatihan teknis, seperti Uji Kompetensi untuk para PNS dan pelatihan perencanaan, juga menjadi bagian penting dari upaya pengembangan kompetensi. Sementara itu jawaban dari AM adalah sebagai berikut:

“Untuk model pengembangan kompetensi yang bisa membedakan mungkin dari kegiatannya, kami menyediakan bimtek, workshop dan seminar dan jika dilihat dari undang - undang yang lama mungkin kita berbeda dari segi pembelajarannya dimana kami lebih fokus kepada praktik nya secara langsung dan tidak melulu belajar dikelas saja melainkan kita memberikan kebebasan untuk karyasiswa kami merasakan langsung pekerjaan kami selama beberapa bulan” (AM).

Selain program-program yang telah disebutkan sebelumnya, Pusbindiklatren juga menyediakan berbagai kegiatan, seperti bimtek, workshop, dan seminar. yang membedakan adalah pendekatan pembelajarannya. Pusbindiklatren lebih fokus pada praktik langsung, bukan hanya belajar di dalam kelas. Karyasiswa diberikan kebebasan untuk merasakan pekerjaan secara langsung selama beberapa bulan. Sementara itu jawaban dari P3K adalah sebagai berikut:

“Model pengembangan kita berbeda dengan instansi lain bisa dilihat

dari cakupan program kami permasalahannya kami dari pihak instansi harus memikirkan secara keseluruhan dalam jangka nasional, tidak berpatokan hanya dengan lingkup Bappenas” (P3K)

Salah satu perbedaan yang mencolok adalah cakupan program yang lebih luas di pusbindiklatren. Dalam penerapannya mempertimbangkan aspek keseluruhan dalam skala nasional, bukan hanya berpatokan pada lingkup Bappenas. Pendekatan ini memungkinkan Pusbindiklatren untuk lebih holistik dalam mengembangkan kompetensi karyasiswa. Sementara itu jawaban dari AKM 2 sebagai berikut:

“Pada model pengembangan sendiri kami menerapkannya kepada staff dengan mengadakan pengembangan tetapi dilaksanakannya dengan provider luar, dalam hal pelayanan kami menyiapkan pelatihan menulis laporan harian kerja kami” (AKM 2)

Pada pembahasan kedua jika dilihat yang membedakan dari model pengembangan kompetensi dari segi program, dimana pusbindiklatren memiliki beberapa program unggulan, seperti program beasiswa untuk S2 Afirmasi, Tematik, Linkage dan berlaku juga untuk S3, lalu ada kegiatan bimtek, workshop dan seminar.

Bahasan ketiga untuk aspek kebutuhan instansi ini berkait dengan keterlibatan para informan pada proses pengembangan kompetensi yang ditujukan kepada ketua kelompok kerja, penanggung jawab dan juga staff pendidikan dan pelatihan.

“Jika bisa dikategorikan untuk keterlibatannya sendiri, saya diberikan kepercayaan dari awal tahap seleksi hingga penempatan para karyasiswa selain itu saya juga terlibat pada tahapan pemantauan karyasiswa kami juga selain itu pernah terlibat menjadi tim seleksi Tes Pengetahuan Akademik (TPA) dan Test of English as Foreign Language (TOEFL)” (AM).

“Untuk saat ini saya diberikan kepercayaan dari Pak Kapus untuk menjadi ketua kelompok kerja pendidikan dan pelatihan lalu untuk

keterlibatannya sendiri sama seperti staff kami yang lain mungkin yang membedakan saya terkadang terlibat juga pada program kelompok kerja rencana pembangunan sebagai pemberi masukan (AKM 1).

Untuk informan pertama menyampaikan terkait tupoksinya sebagai ketua kelompok kerja dengan menjadi penanggung jawab pada program program di kelompok kerja pendidikan dan pelatihan.

“Peranan saya dalam program pengembangan kompetensi sendiri menjadi tim perancang, dimana saya lebih berfokus pada peningkatan kompetensinya saja, sebagai contoh apa saja yang diperlukan dalam proses pengembangan, lalu pembuatan policy brief dan melakukan tugas tugas yang diberikan pimpinan” (AKM 2)

“Saat ini saya diberi kepercayaan untuk menjadi Staff teknis dan substansi pada bagian pendidikan dan pelatihan, untuk penugasan sendiri saya biasa mengurus bagian teknisnya, dari awal proses seleksi hingga proses pengembalian karyasiswa setelah lulus, dan pada bagian proses perencanaanya sendiri saya bertugas sebagai pemberi masukan dan saran, memberikan hasil pemantauan sebagai bahan evaluasi tahunan. Lalu menentukan langkah strategis dalam perencanaan selanjutnya”.(P3K)

Pembahasan ketiga para informan menyampaikan peranan mereka baik dari informan AKM 1 yang menjadi ketua kelompok kerja dan terlibat kedalam seluruh program pendidikan dan pelatihan yang membedakan dengan staff lainnya adalah keterlibatan kerja sama dengan program kerja dari kelompok rencana pembangunan (Renbang) yang dimana ditugaskan untuk memberikan saran dan masukan, lalu dari Informan AM memiliki keterlibatan sebagai tim seleksi TPA dan TOEFL dan bahkan terlibat kedalam proses pemantauan karyasiswa. Lalu Informan P3K yang diberi kepercayaan untuk menjadi Staff Teknis yang bertugas dalam proses awal hingga akhir program beasiswa.

Pada bahasan keempat penulis ingin mengetahui apakah pengembangan kompetensi yang dilakukan instansi sudah berjalan secara periodik dengan

analisis kebutuhan instansi

“Jika membahas terkait programnya sendiri apakah sudah berjalan secara periodik atau tidak, menurut saya sudah karena untuk mengikuti program pengembangan sendiri kami memiliki kriterianya sendiri, dimana para pegawai yang ingin mengikuti program pengembangan kompetensi wajib melampirkan HCDP (Human Capital Development Plan) sebuah dokumen yang berisi visi misi dari instansi” (AM).

Dalam program pengembangan kompetensi di Pusbindiklatren telah berjalan dengan baik. Kriteria yang mengharuskan para pegawai melampirkan Human Capital Development Plan (HCDP) sebagai bagian dari persyaratan untuk mengikuti program tersebut adalah langkah yang baik. Dokumen HCDP yang berisi visi dan misi dari instansi dapat menjadi panduan yang sangat berharga dalam mengarahkan pengembangan kompetensi pegawai. Dengan adanya HCDP, para pegawai dapat memiliki pemahaman yang lebih jelas tentang arah pengembangan kompetensi yang diinginkan oleh instansi. Selain itu, HCDP juga dapat membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang spesifik dan mengarahkan upaya pelatihan dan pengembangan secara lebih efektif.

“Melihat program pengembangan kompetensi apakah sudah berjalan secara periodik, menurut saya sudah tetapi ada hal yang membuat perjalanan program kita sedikit terhambat, dari segi anggaran kami sedikit dikurangi yang mengakibatkan jumlah karyasiswa menurun” (AKM 1).

Dengan adanya pengurangan dari segi anggaran membuat beberapa program pengembangan kompetensi yang diterapkan oleh Pusbindiklatren harus mengalami pengurangan juga baik dari segi jumlah penerimaan kuota program beasiswa hingga pengurangan program beasiswa.

“Sejauh ini kita sudah mengupayakan untuk mengacu kepada kebutuhan instansi, karena cakupan kami luas jadi kebutuhan akan tiap

program juga akan lebih general secara luas, bukan hanya mengutamakan beberapa instansi saja” (P3K).

Dari pembahasan diatas para informan menyampaikan untuk program pengembangan kompetensi sudah dilakukan secara periodik sesuai kebutuhan instansi ditandai dengan pemenuhan kriteria dari instansi dimana untuk bisa mengikuti program pengembangan kompetensi diwajibkan untuk melampirkan HCDP.

Pada bahasan kelima penulis ingin membahas terkait dengan pedoman apa yang digunakan untuk melaksanakan program pengembangan kompetensi itu sendiri. Bahasan ini dibahas penulis hanya dengan AKM 1 karena beliau sebagai ketua kelompok kerja pendidikan dan pelatihan.

“Untuk pedoman atau yang biasa kami sebut panduan, menariknya ini sama seperti yang sebelumnya ditanyakan dari pihak BPK, namun sayangnya untuk dokumen terakhir yang secara resmi digunakan bagi pihak internal berada pada tahun 2018-2019 dimana dokumen tersebut berisikan tipe – tipe beasiswa seperti apa, lalu bagaimana cara mengikuti program kami itu seperti apa, selain dari itu kami juga memiliki panduan yang bagi kami ini seperti pedoman, dimana kami membuat panduan karyasiswa dari berbagai model program kami, ada cos-sharing dan juga OJT”.

Bahasan keenam penulis ingin mengetahui bagaimana cara dari instansi dalam melakukan pengukuran keberhasilan dari program pengembangan kompetensi PNS itu sendiri.

“Pengukuran keberhasilan kami bisa dilihat dari kinerja teman – teman yang bisa mencapai target yang diharapkan itu berarti bisa mencapai keberhasilan dari program pengembangan kompetensi selain itu menurut saya itu sudah sesuai dengan ditandai adanya evaluasi Pak Kapus minta dievaluasi sekiranya peningkatan kompetensinya itu sudah sesuai atau belum sudah sejak tahun lalu dan kalau melihat keselesaiannya menurut saya sudah sesuai misalnya gini salah satunya yang baru dilaksanakan teman-teman

banyak yang ingin ikut seleksi CPNS terus P3K di situ pengembangan kompetensinya diberikan pembekalan persiapan buat teman-teman yang ingin mengikuti seleksi P3K maupun CPNS menurut saya itu sesuaiannya sudah cocok” (AKM 2)

Pengukuran yang diterapkan Pusbindiklatren dalam melihat capaian target program pengembangan kompetensi dari segi kinerja harian dari para pegawainya itu sendiri dengan nantinya hasil penilaian tersebut akan dilihat langsung oleh kepala pusat Pusbindiklatren.

“Untuk pengembangan internal bappenas sendiri sayangnya belum pernah, tetapi dari pihak biro sdm memiliki data terkait pendidikan yang kami miliki apa saja, dan mereka juga mengetahui kapan kita harus mengikuti diklat, jadi kami hanya mengikuti alurnya saja namun dari kami sendiri pihak diklat pernah melakukan pengukuran dengan bekerja sama dengan tenaga ahli untuk melakukan pengukuran keberhasilan program pendidikan dengan menggunakan survei kepada para karyasiswa” (AM).

Jika dari tampaknya pihak Biro SDM memiliki data terkait pendidikan dan mengatur alur pengikutan diklat. Namun, pihak Diklat sendiri pernah melakukan pengukuran keberhasilan program pendidikan melalui survei yang melibatkan para karyawan.

“Dalam proses pengukuran keberhasilan dari program kami, biasanya kita menggunakan survei dimana kita studi dampak yang digunakan untuk pengukuran keberhasilan tadi, untuk survei tersebut indikator yang digunakan lebih kearah Short Term lalu ada yang namanya Medium Term atau Long Term tentang tantangan regulasi, anggaran dan juga target kelulusan (AKM 1).

Bahasan ini tampaknya dilihat dari survei yang menjadi alat utama dalam mengukur keberhasilan program. Indikator-indikator yang digunakan, seperti Short Term, Medium Term, dan Long Term, memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang dampak program. Selain itu, tantangan terkait

regulasi, anggaran, dan target kelulusan juga menjadi faktor penting yang perlu dievaluasi.

“Kalau itu balik lagi kepada para instansi masing – masing, sejauh mana mereka berhasil dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensinya selain itu kami juga memiliki survei dampak, yang berisikan tentang hasil dari penyelenggaraan pendidikan maupun pelatihan, tetapi untuk yang bisa menjawab berhasil atau tidak mungkin dari instansinya sendiri (P3K).

Bahasan ketujuh pada rumpun pertanyaan instansi penulis ingin mengetahui bagaimana tantangan yang dihadapi instansi dalam melakukan program pengembangan kompetensi.

“Tantangan sendiri kami buat ke 2 (dua) bagian baik dari sisi internal dan juga eksternal, terkait sisi internal mungkin para PNS menganggap untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan hanya untuk pemenuhan intansi saja, yang akibatnya tidak merubah kompetensi yang dimilikinya, lalu dari kurangnya pemilahan program - program pelatihan. Lalu terkait sisi eksternal, seperti yang disampaikan tadi penurunan jumlah karyasiswa yang belum menyelesaikan masa studinya dan karena program ini berjalan pada perkuliahan semester 2 membuat para karyasiswa kami kesusahan untuk mendapat surat izin belajar, dikarenakan instansinya sudah masuk periode sibuk (AM)

Dari bahasan diatas perlu ada upaya untuk meningkatkan kesadaran para PNS tentang pentingnya mengikuti program pendidikan dan pelatihan sebagai sarana pengembangan kompetensi. Kampanye internal dan komunikasi yang efektif dapat membantu mengubah persepsi ini. Selain itu diperlukan pemilahan program yang lebih baik. Identifikasi kebutuhan kompetensi secara spesifik dan sesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan individu. Ini akan memastikan bahwa peserta mendapatkan manfaat yang relevan.

“Regulasi yang berubah membuat ketentuan tugas belajar yang

menjadi tantangan kami, lalu ada anggaran dengan ketidakpastian tentunya pasti ada tapi kita ada bantuan dari LPDP dan target dimana capaian target kita pasti ada kemungkinan tidak mencapai target yang disebabkan beberapa hal”

Perubahan regulasi dapat memengaruhi ketentuan tugas belajar. Bagaimana caranya untuk dapat beradaptasi dengan perubahan ini dan memastikan program tetap berjalan sesuai rencana lalu ketidakpastian anggaran adalah tantangan umum. Bagaimana caranya Pusbindiklatren dapat mengelola anggaran dengan bijaksana dan memastikan program berjalan tanpa hambatan

“Kembali lagi soal cakupan kita yang luas, untuk tantangan sendiri ketika kami harus memastikan informasi yang kita sampaikan kepada tiap instansi sudah diterima dan dipahami seluruh instansi, lalu memastikan penawaran kami dapat disebarluaskan dengan baik, dan tiak terbatas di beberapa instansi saja (P3K)

Bahasan kedelapan yang merupakan pertanyaan terakhir untuk rumpun instansi, dimana penulis ingin mengetahui peran dari instansi dalam mendukung proses pengembangan kompetensi baik dari internal dan eksternal.

“Kembali lagi untuk peran instansi sendiri sangat penting dalam proses pengembangan kompetensi itu sendiri jika dilihat dari bagian internal, biro sdm kami berperan dalam tugas pencatatan karir pegawai, mereka sudah punya catatan kapan harus para jabatan fungsional mengikuti program diklat. Untuk bagian eksternal kami dari pihak instansi bahkan mengikuti secara langsung programnya dan dari sebelum adanya pengembangan kompetensi tersebut kami menyediakan TNA (Training Need Analysis) dimana kami melakukan analisis kebutuhan instansi, apakah diperlukan adanya pelatihan atau tidak”. (AM)

Biro SDM memiliki peran penting dalam mencatat karir pegawai. Dengan

memiliki catatan yang akurat, kita dapat memastikan bahwa para jabatan fungsional mengikuti program diklat sesuai jadwal. Bagian eksternal yang mengikuti program secara langsung menunjukkan komitmen instansi terhadap pengembangan kompetensi. Atas partisipasi aktif ini memastikan pemahaman yang lebih mendalam tentang program dan dampaknya.

“Peran instansi dalam mendukung pengembangan kompetensi peran instansi masih sangat besar, sepanjang instansinya mengetahui apa yang dibutuhkan untuk mendukung peningkatan kompetensinya pegawainya, itu justru jadi, buat saya ya, itu jadi bekal buat tercapai target instansi, samping target instansinya tercapai dan pegawainya pun kompetensinya jadi meningkat, nah itu sejalan jadi sejalan lah menurut saya, kompetensinya meningkat kalau si pegawai, target instansinya bisa tercapai jadi semuanya jadi berjalan beriringan yang bagus” (AKM 2)

Peran instansi dalam mendukung pengembangan kompetensi sangat krusial. Ketika instansi memahami kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi pegawainya, ini menjadi bekal yang berharga untuk mencapai target instansi secara keseluruhan. Ketika target instansi tercapai dan kompetensi pegawai meningkat, semuanya berjalan beriringan dengan baik.

“Peran instansi dalam proses pengembangan kompetensi sangat penting dengan pemberian pembekalan untuk para PNS, lalu membuat perencanaan pembangunan yang baik dan dokumen perencanaan yang diperhatikan oleh instansi” (AKM 1)

Dengan memberikan pembekalan kepada para PNS, instansi memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan. Selain itu, perencanaan pembangunan yang baik dan dokumen perencanaan yang diperhatikan oleh instansi memastikan bahwa program pengembangan kompetensi berjalan sesuai rencana dan memberikan manfaat yang optimal bagi para pegawai.

“Secara tupoksinya Pusbin untuk mengembangkan SDM Perencana

baik dari bagian pendidikan dan juga pelatihan maupun terhadap jabatan fungsional perencana, namun jika Pusbin tidak melakukan sebagaimana tupoksinya berlaku maka nantinya pusbin juga bisa dibubarkan” (P3K).

Dengan fokus pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi jabatan fungsional perencana, Pusbin memastikan bahwa para pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan. Namun, perlu diingat bahwa jika Pusbin tidak menjalankan tupoksinya dengan baik, konsekuensinya bisa mencakup kemungkinan pembubaran

2. Kompetensi

Pada aspek kompetensi terdapat 5 (lima) bahasan yang akan dibahas dari 5 (lima) bahasan tersebut, bahasan pertama ini saya bahas terkait dengan proses kompetensi, dengan adanya peralihan dari regulasi terkait undang – undang 5 tahun 2014 menjadi undang – undang 20 tahun 2023, apakah ada penyesuaian pola pengembangan kompetensi itu sendiri.

“Pertama jika dilihat dibandingkan terdapat perbedaan jabatan, hanya terdapat manajerial dan non – manajerial maka dari itu terdapat penyesuaian polanya, lalu untuk pengembangannya lebih ke arah eksperimental, dimana proses pengembangan kompetensinya lebih melalui magang dan on the job training jadi tidak hanya berfokus pada fasilitas saja, seperti halnya hanya mendengarkan mater dari fasilitator, mengerjakan pre-test, post-test tapi lebih kearah menerima pengalaman apa saja yang akan diterima, agar nantinya diharapkan bisa disebarkan kembali ke instansi mereka, dan penyesuaian pola pengembangan kompetensi hanya di bagian kurikulumnya saja”. (AM).

Penyesuaian pola pengembangan kompetensi berdasarkan perbedaan jabatan sangat relevan. Fokus pada pengembangan eksperimental, seperti melalui magang dan on-the-job training, memastikan bahwa para pegawai tidak hanya mendengarkan materi dari fasilitator, tetapi juga mengalami pengalaman langsung. Dengan demikian, pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh

dapat lebih efektif diterapkan kembali di instansi mereka.

“Iya, itu kan memang jadi kewajibannya instansi untuk memberikan pengembangan kompetensi, kalau tidak salah, minimumnya yang 2 minggu untuk pelaksanaan pelatihan kan setiap pegawai di dalam undang-undang itu ya jadi setiap pegawai harus mendapatkan pelatihan untuk peningkatan kompetensi nah itu malah jauh lebih baik, itu lebih bagus perubahannya untuk peningkatan kompetensi pegawainya, jadi setiap instansi di Bappenas juga sama, jadi setiap pegawai harus minimum mereka setiap tahun mendapatkan peningkatan kompetensi minimal 2 minggu lamanya, jadi kan memang bagus untuk pengembangannya” (AKM 1).

Kewajiban instansi untuk memberikan pengembangan kompetensi sangat penting. Undang-undang menetapkan minimal 2 minggu pelatihan untuk setiap pegawai, yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi mereka. Ini adalah langkah yang sangat baik, karena memastikan bahwa para pegawai terus mengembangkan diri dan tetap relevan dengan tuntutan pekerjaan

“Tentu ada tapi belum berdampak untuk pusbindiklatren, setelah adanya perubahan tersebut jika dilihat persyaratan program beasiswa kami juga akan berubah, lalu tugas belajar juga berubah namun karena ini masih undang – undang dan belum ada peraturan presiden jadi untuk saat ini sebenarnya kita masi proses peralihan”. (AKM 2).

Sepertinya perubahan ini sedang dalam proses peralihan dan belum sepenuhnya berdampak pada Pusbindiklatren. Dengan adanya perubahan persyaratan program beasiswa dan tugas belajar, Pusbindiklatren harus memastikan bahwa adaptasi dilakukan dengan baik

“Acuan yang kami gunakan tetap dengan undang – undang yang berlaku, jika nantinya ada penyesuaian kita juga pastikan akan ada penyesuaian kebijakan juga baik dari persyaratan, metode pembelajaran lalu hak – hak yang diterima karyasiswa nantinya”. (P3K)

Pada bahasan pertama ini bisa dilihat terdapat penyesuaian pola

pengembangan kompetensi mulai dari pelaksanaanya yang sebelumnya menggunakan metode pembelajaran klasikal beralih menjadi eksperimental, dengan lebih menekankan penerapan ilmu yang sudah diterima secara langsung dengan terlibat kedalam tugas harian pegawai dan keikutsertaan didalam beberapa kegiatan intansi dengan begitu diharapkan pengalaman apa saja yang diterima mereka akan disebarkan kembali ke instansi asal mereka. Bahasan selanjutnya terdapat keselarasan pada pertanyaan sebelumnya, dimana penulis ingin mengetahui setelah adanya perubahan undang – undang apakah ada perubahan standar kompetensi yang diterapkan instansi.

“Tentunya terdapat perubahan standar kompetensi dari instansi, jika dilihat dari adanya perubahan undang – undang sebelumnya lebih kearah pengalaman kompetensi bisa menjadi hak, tapi jika melihat undang - undang yang sekarang para PNS diwajibkan untuk mengikuti pengembangan kompetensi, lalu harus memenuhi persyaratan 20 JP, lalu kita juga sekarang lebih menerapkan eksperimental learning. Dan tentunya itu akan lebih merubah standar kompetensi yang ditetapkan instansi”. (AM)

“Untuk saat ini kita masih berpacu dengan undang – undang 5 tahun 2014 namun kita pasti akan beralih ke undang – undang 20 2023 untuk program pendidikan, karena nantinya akan ada PerkaBKN, PerkaLan, dan PermenpanRB yang akan berubah ketika manajemen PNS dan P3K sudah ada Peraturan Presiden”. (AKM 1)

“Kalau di Bappenas sendiri sih kurang tahu ya mungkin kalau di Biro SDM secara garis besarnya Bappenas, itu mungkin ada standar kompetensinya kalau di Bappenas ya sesuai arah pembinaan saja apa yang dibutuhkan teman-teman untuk peningkatan pengembangan kompetensi disitu sesuai itu, tapi kalau di Bappenas sendiri kan Biro SDM yang mengurus untuk semua pegawai itu mungkin berbeda, kalau kita hanya untuk saya ya, itu sesuai dengan arah pembinaan saja” (AKM 2)

“Penyesuaian yang kami lakukan pada bagian kurikulumnya saja,

tetapi untuk acuan dasar secara keseluruhan kami melakukan penyesuaian juga jika dilihat dari undang – undang yang terbaru”. (P3K)

Untuk bahasan ini yang menjadi standar kompetensi yang diterapkan instansi jelas berbeda ditandai dengan metode pembelajaran, lalu para karyasiswa yang harus mendalami untuk penggunaan teknologi yang diakibatkan bukan hanya dari perubahan undang – undang tetapi ada pengaruh dari pandemi.

Bahasan selanjutnya terkait dengan program kolaborasi dengan instansi lain untuk pelaksanaan program beasiswa dimana penulis mempertanyakan apakah dengan adanya program kolaborasi ini membuat penambahan pengalaman belajar untuk para PNS.

“Melihat program beasiswa kami memang hal yang membantu kami dengan adanya kolaborasi dengan instansi lain dengan artian kegiatan kolaborasi ini sangat membantu kami, hal yang sangat terlihat jelas disaat adanya perubahan pola pembelajaran tadi dari yang awalnya klasikal menjadi eksperiental on the job training, lalu apakah bisa memperkaya pengalaman para pns kami, itu sangat jelas karena selain hanya kolaborasi, para karyasiswa kami juga akan mendapat kesempatan untuk terlibat langsung bahkan bekerja di instansi tersebut, mereka akan diikutsertakan dalam beberapa kegiatan yang dibuat isntansinya bahkan bisa terlibat juga dalam pekerjaan harian mereka” (AM).

Kolaborasi ini memberikan manfaat besar, terutama dalam mengubah pola pembelajaran dari yang awalnya klasikal menjadi eksperiental on the job training. Perubahan ini tidak hanya memperkaya pengalaman para PNS kami secara signifikan, tetapi juga memberikan kesempatan bagi para karyasiswa kami untuk terlibat langsung dan bekerja di instansi tersebut. Mereka akan ikut serta dalam berbagai kegiatan yang diadakan oleh instansi tersebut, bahkan bisa terlibat dalam pekerjaan harian mereka.

“Program kolaborasi ini memang sangat membantu memperkaya pengembangan kompetensi para karyasiswa kami, mengapa demikian karena

selain mereka mendapat kesempatan bekerja langsung di instansi mitra kami, nantinya mereka akan dimutasi baik ke Pusbindiklatren atau pun instansi lainnya mereka juga akan mendapat peluang yang besar karena sebelumnya sudah pernah merasakan pekerjaan harian kami, jadi selain untuk pengembangan kompetensinya sendiri, program kolaborasi ini juga berdampak untuk proses mutasi mereka” (AKM).

“Program kolaborasi itu tergantung pada sudut pandang, baik dari segi kolaborasi pembiayaan, itu sangat membantu kami karena dengan keterbatasan anggaran yang kami punya, lalu adanya kolaborasi program pendidikan dan pelatihan dan mungkin masih banyak lagi”. (P3K)

Bahasan ini cukup menarik karena dengan adanya program kolaborasi ini ternyata selain memberikan bantuan anggaran, mereka juga memberikan kesempatan untuk terlibat langsung dalam pekerjaan harian mereka bahkan mereka juga dilibatkan didalam kegiatan yang dibuat instansi.

Bahasan terakhir pada poin kompetensi terkait dengan bantuan sarana dan prasarana, dimana penulis ingin mengetahui apakah ada bantuan baik dari segi kebijakan, komunikasi, teknologi dan budaya kerja dalam pelaksanaanya.

“Jika dilihat dari bantuan sarana dan prasarana dalam program pendidikan kompetensi sendiri tentunya ada ditambah dengan adanya pandemi yang membuat semua pola itu berubah seperti halnya sebelum pandemi kami melakukan kelas secara klasikal atau tatap muka dikelas, lalu dikarenakan adanya pandemi, jadi kita harus mencari strategi dengan membuat kelas secara daring, oleh sebab itu kita dipaksa untuk lebih mendalami teknologi. (AM).

Peran komunikasi digital sangat penting dalam pengembangan kompetensi, terutama di era sekarang. Pelatihan dan interaksi yang tidak langsung menjadi lebih relevan, terutama setelah pandemi COVID-19 yang membatasi pertemuan tatap muka

“Tentunya ada ya, apalagi era sekarang digital dalam pengembangan

kompetensi dibutuhkan sarana komunikasi yang sarana kompetensi yang digital, apalagi seperti kita kemarin misalnya pelatihan, setelah covid itu kan kadang kita gak bisa ketemu muka, nah itu dibutuhkan komunikasi yang tidak langsung yang tentunya juga harus yang udah high tech, high teknologinya begitu juga di pusbin” (AKM 1)

Peran komunikasi digital sangat penting dalam pengembangan kompetensi, terutama di era sekarang. Pelatihan dan interaksi yang tidak langsung menjadi lebih relevan, terutama setelah pandemi COVID-19 yang membatasi pertemuan tatap muka. Dengan teknologi yang canggih

“Pertanyaan ini menarik karena ini ada keterlibatannya dengan anggaran, dengan menurunnya bantuan anggaran kita harus tetap memanfaatkan yang ada dimana kita ada beberapa metode pembelajaran, lalu ada kegiatan kolaborasi dengan mitra kita, lalu teknologi kita memanfaatkan media sosial untuk menyebarkan informasi terkait program kita” (AKM 2)

Dari 2 (dua) Aspek yang penulis sampaikan terdapat informasi yang menarik, baik dari segi penyesuaian anggaran yang dilakukan instansi lalu juga adanya hambatan – hambatan selama melakukan program pendidikan dan pelatihan, adanya peralihan regulasi yang terjadi akibat pandemi dan adanya kegiatan kolaborasi yang dilakukan dengan mitra atau pun lembaga lembaga yang memiliki keterkaitan dengan program pendidikan dan pelatihan.

3. Pengukuran Kompetensi

Pada pembahasan terakhir dalam wawancara, penulis ingin mengetahui bagaimana cara instansi dalam melakukan pengukuran kompetensi apakah mereka menggunakan suatu acuan dalam melakukan pengukuran kompetensi

“Ada beberapa tahapan yang kami terapkan didalam pelaksanaan pengukuran kompetensi pada program pengembangan kompetensi salah satu contohnya pelaksanaan uji kompetensi untuk para Jabatan Fungsional Perencana (JFP) dengan melakukan pengukuran aspek yang masih

berkesinambungan dengan tugas dan tanggung jawab para perencana” (AKM 2)

Pelaksanaan uji kompetensi untuk para Jabatan Fungsional Perencana (JFP) merupakan langkah yang sangat relevan dalam pengembangan kompetensi. Dengan mengukur aspek yang berkesinambungan dengan tugas dan tanggung jawab para perencana, kita dapat memastikan bahwa program pengembangan kompetensi memberikan manfaat yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan. Sementara itu jawaban dari Pak Pandu Pradhana sebagai berikut:

“Acuan kami dalam pelaksanaan pengukuran kompetensi dilihat dari surat edaran kepala Pusbin Nomor 1 tentang penyelenggaraan uji kompetensi jabatan fungsional perencana dan berasal dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala untuk pengukuran capaian kompetensi dari tiap pegawai dengan hasil evaluasi kinerja membantu mengidentifikasi kesenjangan kompetensi” (AKM 1)

Surat edaran kepala Pusbin Nomor 1 tentang penyelenggaraan uji kompetensi jabatan fungsional perencana menjadi acuan yang relevan. Dengan mengambil hasil evaluasi kinerja secara berkala, kita dapat mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan memastikan bahwa program pengembangan kompetensi berfokus pada aspek yang relevan

C. Sintesis Pemecahan Masalah

1) Kebutuhan Instansi

Rumusan masalah pada aspek ini adalah jika dilihat dari target jumlah kelulusan karyasiswa di tahun 2022 sekitar 85 % namun jika dibandingkan dengan tahun 2023 mengalami penurunan hingga 80 % dimana penyebab terjadinya penurunan tersebut karena masih masuk kedalam masa peralihan dari pandemi COVID-19. Pandemi COVID-19 telah berdampak signifikan pada pendidikan tinggi, termasuk penurunan jumlah karyasiswa yang berhasil menyelesaikan masa studi mereka.

Beberapa faktor yang memengaruhi situasi ini meliputi ketidakpastian di negara

tempat studi, kesulitan dalam mendapatkan pekerjaan, dan perubahan regulasi. Selain itu Pandemi telah menciptakan ketidakpastian di Indonesia, termasuk dalam hal pendidikan. Karyasiswa mungkin menghadapi perubahan jadwal kuliah, metode pengajaran, dan penilaian yang memengaruhi kemampuan mereka untuk menyelesaikan studi dengan baik.

Pandemi ini juga berdampak pada faktor isolasi sosial, kekhawatiran tentang kesehatan, dan tekanan akademik dapat memengaruhi kesejahteraan mental karyasiswa. Beberapa dari mereka mungkin mengalami stres, kecemasan, atau depresi, yang dapat mempengaruhi fokus dan produktivitas belajar. Selama pandemi, akses terhadap teknologi dan internet menjadi lebih penting daripada sebelumnya. Karyasiswa yang tidak memiliki akses yang memadai mungkin mengalami kesulitan dalam mengikuti kuliah daring, mengumpulkan tugas, atau mengikuti ujian. Pandemi juga memaksa banyak orang untuk merenung tentang prioritas hidup. Beberapa karyasiswa mungkin memutuskan untuk mengubah jalur karier, memulai bisnis, atau fokus pada kehidupan pribadi, yang dapat memengaruhi komitmen mereka terhadap studi.

Maka dari itu untuk menyelesaikan masalah ini perlu adanya sinergi dengan menerapkan program pemantauan untuk para karyasiswa yang sudah masuk zona merah jika diartikan para karyasiswa itu sudah masuk kedalam kategori akan dikeluarkan instansinya dikarenakan lama waktu studinya sudah melewati target. Selain itu bisa juga menyediakan pelatihan keterampilan yang relevan dengan dunia kerja. Ini akan membantu karyasiswa mempersiapkan diri untuk masa depan setelah lulus. Lalu bisa melakukan kolaborasi dengan instansi pemerintah dan lembaga terkait untuk memastikan pemantauan yang komprehensif. Informasi tentang perubahan regulasi, peluang pekerjaan, dan perizinan belajar harus diperbarui secara berkala.

2) Kompetensi

Dengan adanya peralihan Undang – Undang No 5 tahun 2014 menjadi Undang – Undang No 20 Tahun 2023 tentang pengembangan kompetensi PNS membuat

PUSBINDIKLATREN harus melakukan pengkajian ulang dan melakukan penyesuaian agar program pengembangan kompetensi PNS tetap berjalan dengan baik. Langkah yang dilakukan adalah penerapan model pembelajaran yang berbeda sesuai apa yang disampaikan para informan diatas. Dengan begitu diharapkan akan menghasilkan Manajemen yang lebih Modern dan Adaptif. Perubahan undang-undang sering kali mengakibatkan ketidakselarasan antara metode pendidikan dan pelatihan yang sebelumnya digunakan dengan tuntutan baru. Misalnya, jika undang-undang mengamanatkan peningkatan kompetensi digital, maka metode pelatihan tradisional mungkin tidak lagi memadai. ASN dan instansi pemerintah perlu beradaptasi dengan perubahan ini secara cepat dan efisien.

Metode pendidikan dan pelatihan tradisional, seperti kuliah tatap muka atau pelatihan klasikal, mungkin tidak lagi memadai untuk mengembangkan kompetensi ASN di era modern. Kita perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih adaptif, seperti blended learning (kombinasi antara pembelajaran daring dan tatap muka) atau pendekatan berbasis proyek yang lebih relevan dengan dunia kerja. Perubahan undang-undang memerlukan kolaborasi antara berbagai instansi pemerintah. Dengan melakukan koordinasi yang baik antara Kementerian PANRB, Bappenas, dan instansi lainnya sangat penting.

Dengan begitu solusi yang bisa diberikan berupa Integrasi teknologi ke dalam strategi bisnis memungkinkan organisasi untuk mengadaptasi perubahan dengan cepat. Organisasi yang sukses dalam transformasi digital mampu menggabungkan teknologi baru dengan kebijakan bisnis yang fleksibel dan meningkatkan kolaborasi antar departemen. Dengan menerapkan manajemen yang lebih modern dan adaptif, kita dapat mengatasi permasalahan yang muncul akibat peralihan undang-undang dan memastikan pengembangan kompetensi ASN tetap relevan dan efektif.

Manajemen modern mengakui kompleksitas faktor manusia dalam organisasi. Pemimpin harus berani mengambil keputusan sulit dengan cepat, jujur mengkomunikasikan situasi pada karyawan, dan memberdayakan tim untuk berinovasi menemukan solusi kreatif. Dengan pendekatan ini, organisasi dapat lebih