

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PELATIHAN TEKNIS PNS DI BKPSDM KABUPATEN TEGAL

Amartha Ashfiana Nadhifa, Hesti Lestari, Dewi Rostyaningsih
amartha2001@gmail.com, hestilestari1959@gmail.com, dewisabowo@yahoo.co.id.

**Departemen Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro**

Jl. Prof. H. Soedarto, S. H., Tembalang, Kota Semarang, Kode Pos 1269
Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405
Laman: <http://fisip.undip.sc.id> Email: fisip@undip.ac.id



ABSTRAK

Pendidikan dan pelatihan teknis merupakan salah satu upaya dalam rangka meningkatkan kompetensi teknis Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pelaksanaan kebijakan dan mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini penting karena adanya *Covid-19* di Indonesia mengubah realisasi penyelenggaraan pelatihan yang sebelumnya dilaksanakan secara tatap muka menjadi pembelajaran *online*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Penelitian dilaksanakan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal. Informan penelitian dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis di BKPSDM Kabupaten Tegal, secara keseluruhan dinilai sudah baik, meskipun masih terdapat aspek yang dinilai kurang. Faktor yang mendukung implementasi kebijakan ini antara lain, adanya analisis kebutuhan diklat, kesesuaian isi kebijakan, kerjasama yang baik, ukuran dan tujuan kebijakan yang jelas. Faktor penghambatnya antara lain, adanya pandemi *Covid-19* menyebabkan keterbatasan anggaran, penguasaan teknologi, komitmen peserta, koneksi internet, dan tidak adanya pembagian waktu. Rekomendasi yang dapat diberikan adalah mengusulkan anggaran, meningkatkan inovasi dalam pembelajaran, meningkatkan komitmen melalui komunikasi yang baik, perbaikan kualitas koneksi internet, dan membuat peraturan untuk membebaskan tugas peserta selama mengikuti pelatihan.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Kompetensi Teknis, Pegawai Negeri Sipil.

PENDAHULUAN

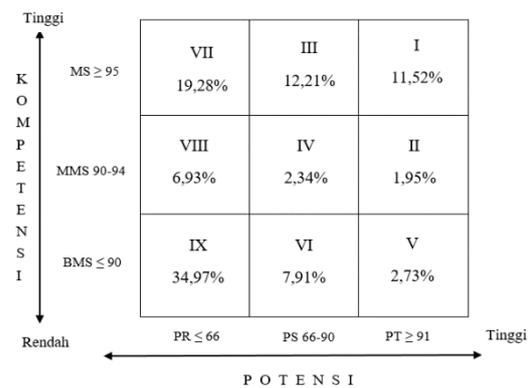
A. Latar Belakang

Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS), menjadi faktor penting di dalam suatu organisasi publik. Sumber daya manusia atau pegawai, merupakan penggerak utama sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga setiap pegawai harus memiliki kompetensi. Pegawai dengan kompetensi dibutuhkan untuk menjawab tantangan pada era globalisasi yang terjadi sekarang, dimana setiap organisasi dituntut siap dalam menghadapi perubahan dan persaingan yang dinamis, sehingga diharapkan dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lainnya.

Sumber daya manusia di dalam organisasi pemerintahan Negara Indonesia, dikenal dengan Pegawai Negeri Sipil, yakni masyarakat Indonesia dengan kriteria yang telah dipenuhi, kemudian dinaikkan menjadi pegawai secara tetap oleh pejabat yang berwenang (Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014). Setiap lembaga pemerintah pusat dan daerah, memiliki sumber daya manusia yang disebut PNS, sehingga setiap lembaga wajib mengelola kualitas atau kompetensi

pegawainya demi kemajuan dalam memberikan pelayanan. Pada kenyataannya, terdapat masalah terkait kompetensi pegawai tersebut, dilihat dari hasil penilaian PNS yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Nasional.

Gambar 1.1
Matrix Penilaian PNS



Sumber : BKN, 2019

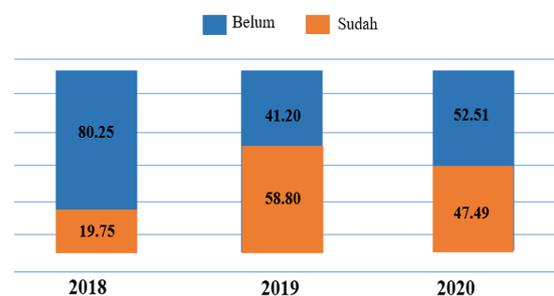
Gambar 1.1 menunjukkan persentase, sebanyak 34,97% PNS berada pada grid IX, yaitu memiliki kompetensi dan potensi sangat rendah, sedangkan PNS pada grid I yang memiliki kompetensi dan potensi tinggi untuk dikembangkan hanya sebesar 11,52%. Hasil pemetaan ini dapat diartikan kepada dua poin. Pertama, bagaimana kualitas rekrutmen dan efektivitas pelatihan PNS yang dilakukan selama ini. Kedua, pemetaan kompetensi PNS menjadi bukti, perlunya pengembangan kompetensi pegawai yang lebih tepat dengan sasaran.

Pemerintah telah berupaya dalam mengatasi permasalahan kompetensi pegawai, salah satunya melalui melalui program pendidikan dan pelatihan. Keseriusan pemerintah untuk mengatasi permasalahan kompetensi dibuktikan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS, yang menjelaskan bahwa semua PNS dalam 1 tahun memiliki kesempatan paling sedikit 20 jam pelajaran untuk mengembangkan kompetensinya. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS, dan Keputusan Kepala LAN Nomor 677 Tahun 2019 Tentang pedoman pelaksanaan pelatihan teknis.

Keberhasilan pengembangan kompetensi PNS di Indonesia, harus didukung oleh kinerja pemerintah daerah. Peran pemerintah daerah sangat dibutuhkan, karena jumlah PNS di daerah memiliki perbandingan jumlah yang lebih besar daripada di pusat. Kabupaten Tegal sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Tengah, melaksanakan program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi PNS, diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tegal.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui pelatihan teknis, di Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal, masih dalam kondisi rendah. Pelatihan yang diselenggarakan mengalami penurunan dan belum dapat menjangkau seluruh PNS. Kondisi yang seharusnya, seluruh PNS memiliki hak dan kesempatan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan minimal 20 JP dalam 1 tahun. Kenyataan yang ditemui di lapangan, dapat dibuktikan melalui data berikut.

Gambar 1.2
PNS Mengikuti Diklat 20 JP

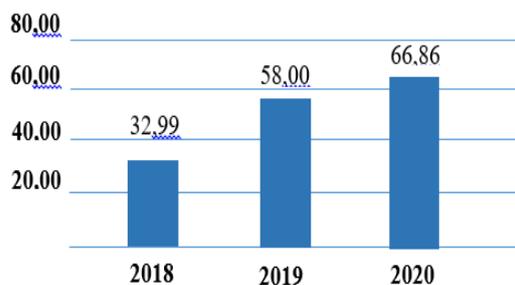


Sumber: BKPSDM Kabupaten Tegal, 2020

Gambar 1.2 di atas menunjukkan, jumlah PNS yang telah mengikuti diklat 20 Jam Pelajaran tahun (2018-2020) mengalami *fluktuasi*. Tahun 2020, jumlah PNS yang sudah mengikuti 20 JP mengalami penurunan menjadi 47,49%. Kesimpulan dari uraian tersebut, masih terdapat PNS yang belum mengikuti diklat minimal 20 JP, hal ini perlu

menjadi catatan bagi pemerintah khususnya BKPSDM Kabupaten Tegal untuk implementasi program diklat kedepannya.

Gambar 1.3
Indeks Profesionalitas PNS



Sumber: BKPSDM Kabupaten Tegal, 2020

Indeks Profesional di atas, menunjukkan kenaikan dalam kurun waktu tahun (2018-2020), akan tetapi sampai tahun 2020 masih dalam kategori rendah, yaitu sebesar 66,86. Capaian indeks profesionalitas ASN salah satunya dipengaruhi oleh pendidikan dan pelatihan, sehingga perlunya melihat bagaimana pelaksanaan pelatihan.

Peraturan Bupati Tegal nomor 74 tahun 2019, menjelaskan tugas pokok BKPSDM Kabupaten Tegal, yaitu melaksanakan kegiatan pemerintahan daerah terkait pendidikan dan pelatihan daerah, serta kepegawaian. Selaras dengan regulasi tersebut, peneliti memilih instansi yang menjadi dasar dan bahan acuan, untuk mengungkap realitas

yang ada di lapangan terkait pelatihan, yaitu di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tegal.

Persoalan kompetensi pegawai BKPSDM, ditengarai kondisi faktual dari sisi tingkat pendidikan yang sangat beragam, masih minimnya kegiatan pelatihan, sementara itu kegiatan yang sering diadakan yaitu seminar, dan sosialisasi (BKPSDM Kabupaten Tegal Tahun 2021).

Tabel 1.1

PNS Berdasarkan Pendidikan di BKPSDM Kabupaten Tegal 2021

No	Pendidikan Terakhir	Jumlah
1.	SLTA	12
2.	Diploma II/III	2
3.	Sarjana (S1)/Diploma IV	28
4.	Pasca Sarjana (S2)	13
Jumlah		55 Orang

Sumber : BKPSDM Kabupaten Tegal, 2022

Berdasarkan tabel 1.1 diketahui, terdapat perbedaan tingkat pendidikan dari pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal, tingkat pendidikan sarjana S1/ Diploma IV mendominasi sebanyak 28 orang, kemudian tingkat pendidikan terendah SLTA sebanyak 12 orang.

Ketidakteragaman pendidikan, merupakan salah satu penyebab adanya perbedaan kemampuan kinerja.

Pernyataan ini selaras dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan Damingun. Tingkat pendidikan akan mempengaruhi kinerja pegawai, pendidikan mencerminkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kesenjangan kompetensi, dapat diatasi dengan meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (Damingun, 2018:10-18).

Sejalan dengan tupoksi BKPSDM di bidang pengembangan kepegawaian dan diklat, maka tuntutan kompetensi pegawai juga semakin meningkat. Wawancara pra penelitian dengan Kepala Sub Bidang Pengembangan Aparatur menunjukkan, sudah semestinya pegawai BKPSDM mengikuti pelatihan, dimana pelatihan diperlukan agar seluruh pegawai mampu mengikuti perkembangan kebutuhan pelayanan kepada masyarakat sesuai tugas dan fungsinya. Kenyataannya, beberapa pegawai menganggap bahwa, diklat hanya sebagai syarat yang harus diikuti karena tuntutan organisasi, dan masih terdapat pegawai yang tidak menggunakan ilmu yang telah diperoleh setelah mengikuti pelatihan.

Paparan latar belakang di atas menjelaskan bahwa, masih terdapat

permasalahan dan kendala di dalam proses pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan. Melihat kondisi penyelenggaraan kebijakan pengembangan kompetensi tersebut, muncul pertanyaan penelitian bagaimana Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pelatihan Teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal?.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal?.
2. Apakah faktor-faktor pendorong dan penghambat implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal?.

C. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal.
2. Menganalisis faktor-faktor pendorong dan penghambat implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal.

D.Kajian Teori

1. Administrasi Publik

Administrasi publik terdiri dari dua kata, yaitu administrasi dan publik. Siagian (dalam Pasolong, 2019:3), berpendapat bahwa administrasi adalah keseluruhan tahap kerjasama beberapa orang, yang dilandasi atas pertimbangan rasional, dalam memperoleh tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

Selaras dengan pendapat tersebut The Liang Gie (dalam Pasolong, 2019:3), memberikan definisi administrasi, yaitu sebagai kumpulan kegiatan terhadap suatu pekerjaan tertentu, dilakukan oleh beberapa orang, dan di dalam kerjasama tersebut memiliki tujuan.

Pendapat lain mengatakan, administrasi publik merupakan proses kerjasama, dari beberapa orang maupun organisasi ketika melakukan kegiatan pemerintahan, dalam rangka mencukupi tuntutan masyarakat umum secara efisien dan efektif (Pasolong, 2019:9).

Berdasarkan berbagai pengertian administrasi publik menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa administrasi publik merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah, untuk mengatasi isu atau

masalah-masalah publik, dengan mengambil suatu kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan publik.

2. Kebijakan Publik

Istilah kebijakan atau *policy*, merupakan istilah yang tidak asing dan sering kita dengar dalam kehidupan. Menurut Thomas Dye (dalam Subarsono, 2019:2), kebijakan publik adalah apa yang dipilih pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan. James E. Anderson (dalam Anggara, 2018: 35), berpendapat bahwa kebijakan publik merupakan hasil dari kebijakan yang dikembangkan oleh pejabat pemerintah, yang berarti kebijakan publik yang dipopulerkan oleh pejabat pemerintah.

Pendapat lain dikemukakan Harold Lasswell (dalam Nugroho, 2017: 203), kebijakan publik merupakan suatu program, yang memiliki tujuan, nilai-nilai, berada di dalam lingkungan masyarakat umum. Riant Nugroho berpendapat, kebijakan publik adalah sesuatu yang penting dalam kehidupan bangsa dan bernegara. Keberhasilan suatu negara ditentukan oleh kebijakan publiknya.

3. Implementasi Kebijakan

Grindle (dalam Purwanto, 2018:7), mengartikan tugas implementasi untuk

membentuk suatu kaitan, yang memudahkan tujuan–tujuan kebijakan direalisasikan sebagai dampak kegiatan pemerintah. Pendapat lain dikemukakan oleh Van Metter dan Van Horn (dalam Purwanto, 2018:7), implementasi kebijakan merupakan rangkaian kegiatan yang dikerjakan individu, kelompok pemerintah atau swasta, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu.

Anderson (dalam Purwanto, 2018:32), mengartikan implementasi sebagai pengelolaan hukum karena kebijakan disahkan dalam bentuk hukum, berbagai aktor bekerja sama menerapkan kebijakan, agar kebijakan tersebut mampu mencapai tujuan program. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan, G. Shabbir Cheema dan Dennis A. Rondinelli (dalam Subarsono, 2019:101-102), menjelaskan aspek-aspek tersebut antara lain :

- a) Kondisi lingkungan, berkaitan dengan lingkungan sosial budaya, keterlibatan penerima program, tersedia tidaknya infrastruktur fisik.
- b) Hubungan antar organisasi, berkaitan dengan dukungan organisasi lain.

- c) Sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun non-manusia.
- d) Karakteristik dan kemampuan agen pelaksana, yaitu kemampuan atau komitmen pelaksana, dukungan lembaga politik, hubungan baik dengan kelompok sasaran, yang mempengaruhi pelaksanaan.
- e) Kinerja dan dampak, berkaitan dengan tingkat sejauhmana program mencapai sasaran yang ditetapkan.

4. Pendidikan dan Pelatihan

Keputusan Kepala LAN Nomor 677 Tahun 2019 menjelaskan, pelatihan adalah suatu upaya pemerintah untuk meningkatkan kompetensi dengan pegawai agar dapat mengelola kinerja organisasi, unit kerja, dan individu secara efektif dan efisien.

Penelitian ini melihat bagaimana proses implementasi pelatihan teknis, yaitu apakah telah sesuai dengan regulasi. Terdapat tiga aspek proses implementasi kebijakan yang berpedoman pada Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 677 Tahun 2019, yaitu :

- a) Tahap perencanaan merupakan tahapan mempersiapkan pelatihan berupa upaya pemanfaatan sumber daya yang terdapat pada organisasi,

untuk mencapai tujuan kegiatan meliputi penentuan kebutuhan diklat, penetapan isi program, dan pembiayaan.

- b) Tahap pelaksanaan, merupakan implementasi pelatihan sesuai pedoman pelaksanaan meliputi lembaga penyelenggara, mekanisme pelaksanaan, tujuan dan manfaat, sumber daya manusia, dan fasilitas.
- c) Tahap pemantauan, merupakan kegiatan untuk mengetahui bagaimana sistematika pemantauan dan tindak lanjut dari hasil pemantauan tersebut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Data diperoleh dari hasil wawancara, dokumentasi, dan studi pustaka. Teknik penentuan informan dilakukan dengan teknik *Purposive Sampling*. Penelitian ini dilakukan di BKPSDM Kabupaten Tegal yang terletak di Slawi, Kabupaten Tegal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Proses Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pelatihan Teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal.

a) Tahap Perencanaan

1) Aspek Penentuan Kebutuhan

Penyelenggaraan pelatihan teknis, disesuaikan dengan kebutuhan organisasi tempat aparatur bekerja maupun kebutuhan individu. BKPSDM Kabupaten Tegal melalui Sub Bidang Pengembangan Kompetensi menyusun analisis kebutuhan diklat setiap pertengahan tahun, untuk kemudian diusulkan menjadi program pelatihan pada tahun berikutnya.

Analisis kebutuhan diklat adalah proses untuk menganalisis kesenjangan, kompetensi seperti apa yang dibutuhkan dalam pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, kemudian kesenjangan tersebut diatasi melalui pelatihan. BKPSDM Kabupaten Tegal mengusulkan program pelatihan dan juga menerima penawaran program pelatihan baik dari BKPSDM Provinsi maupun LAN.

2) Aspek Penetapan Isi Program

Isi program merupakan kurikulum atau materi, yang akan disampaikan pada saat pelaksanaan diklat, kurikulum tersebut mengacu pada standar kompetensi seperti apa yang dibutuhkan dan perlu dikembangkan. Isi program disusun atas dasar jenis program pelatihan teknis yang akan dilaksanakan, memperhatikan kebutuhan peserta dan sasaran kompetensi teknis yang ingin dicapai.

Isi program pelatihan dengan pola kerjasama, disusun setelah BKPSDM Kabupaten Tegal menyampaikan data kebutuhan diklat, kemudian lembaga diklat menyusun materi yang akan diberikan. Program pelatihan diharapkan dapat berjalan sesuai tujuan yang ingin dicapai, karena dalam penetapan isi program sudah mencakup kebutuhan dari kelompok sasaran yaitu PNS sebagai peserta.

3) Aspek Pembiayaan

Sumber dana utama yang dimiliki BKPSDM Kabupaten Tegal berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kabupaten Tegal. Sumber pembiayaan lainnya berasal dari penawaran program pelatihan lembaga diklat pemerintah, bukan dalam bentuk anggaran dana.

Anggaran dana pelatihan yang tersedia, dialokasikan pada tiga tahapan. Pertama, tahap persiapan untuk keperluan proposal kerjasama dengan lembaga diklat. Kedua, tahap pelaksanaan yaitu untuk biaya pengiriman peserta, dan biaya pelatihan. Ketiga, tahap pelaporan digunakan untuk anggaran pembuatan laporan kegiatan. Adanya pandemi *Covid-19*, mengakibatkan adanya *refocusing* anggaran. Anggaran untuk berbagai

kegiatan termasuk program pelatihan dialihkan pada sektor kesehatan, sehingga adanya keterbatasan untuk melaksanakan program pelatihan.

b) Tahap Pelaksanaan

1) Aspek Lembaga Penyelenggara

Pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis di BKPSDM Kabupaten Tegal, belum diadakan secara mandiri, dimana BKPSDM Kabupaten Tegal masih menggunakan pola kerjasama dan pengiriman, sehingga keterlibatan lembaga diklat sangat penting dalam pelaksanaan pelatihan.

Lembaga diklat secara garis besar ada dua jenis, yaitu lembaga diklat pemerintah terakreditasi dan lembaga diklat swasta. Koordinasi dan komunikasi dilakukan melalui rapat koordinasi, untuk membahas evaluasi dan program pelatihan yang akan dilaksanakan tahun berikutnya, selain koordinasi dengan lembaga diklat, perlunya menjalin komunikasi yang baik dengan instansi atau bidang dimana PNS bekerja sebagai sasaran pelatihan, agar terjalin kerjasama yang baik untuk dapat mencapai tujuan pelatihan.

2) Aspek Mekanisme Pelaksanaan

Mekanisme pelaksanaan pelatihan teknis di BKPSDM Kabupaten Tegal, dilaksanakan dengan pola kerjasama yang difasilitasi oleh lembaga diklat terakreditasi dan pola pengiriman peserta pelatihan. Pelatihan dengan pola kerjasama dilaksanakan jika sudah terdapat kesepakatan dengan lembaga diklat. Pelaksanaan pelatihan dengan pola pengiriman, dilaksanakan ketika syarat peserta pelatihan sudah terpenuhi. Mekanisme pelaksanaan pelatihan yang sudah jelas, seharusnya membuat pelaksanaan diklat ini berjalan dengan maksimal.

Metode pelatihan menggunakan pembelajaran tatap muka dan jarak jauh, yang artinya sudah menyesuaikan kondisi dan situasi yang ada. Materi yang diberikan oleh widyaiswara, secara keseluruhan sudah cukup baik, karena sesuai dengan jenis pelatihan yang diikuti. Kekurangan yang ditemui adalah masih terdapat gangguan sinyal, dan cara penyampaian materi yang kurang inovatif, dimana tidak memanfaatkan teknologi yang ada.

3) Aspek Tujuan dan Manfaat

Adanya kebijakan pengembangan kompetensi PNS, diatur dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang

Pengembangan Kompetensi PNS dan Keputusan Kepala LAN Nomor 677 Tahun 2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Teknis.

Selaras dengan regulasi tersebut, Pemerintah Kabupaten Tegal berkomitmen untuk berpartisipasi dalam kebijakan pengembangan kompetensi PNS yang dilaksanakan melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Mengacu pada regulasi tersebut, tujuan pelatihan teknis adalah untuk mengembangkan kompetensi teknis PNS, serta memantapkan tugas-tugas pekerjaan teknis, sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara profesional. Regulasi tersebut juga memiliki tujuan untuk memberikan hak dan kesempatan PNS, mengembangkan kompetensinya minimal 20 Jam Pelajaran dalam satu tahun.

Peserta menyampaikan bahwa mereka sudah merasakan manfaat dari mengikuti pelatihan. Manfaat yang dirasakan secara langsung adalah, ketika program pelatihan secara format sesuai dengan pekerjaan, sehingga ilmu tersebut dapat diaplikasikan dalam menjalankan tugas tanggung jawabnya. Manfaat tidak diterima langsung, maksudnya adalah ketika pelatihan yang

diikuti oleh peserta merupakan kebutuhan instansi, dari segi format tidak berkaitan langsung dengan pekerjaannya.

4) Aspek Sumber Daya Manusia

Sumber daya merupakan salah satu faktor yang menjadi penentu keberhasilan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sumber daya manusia di dalam penelitian ini meliputi staf penyelenggara, widyaiswara, dan peserta pelatihan.

Ketersediaan anggota atau staf penyelenggara sudah mencukupi. Adanya pandemi *Covid-19* membuat pemerintah kabupaten membatasi jumlah panitia. pelatihan dilaksanakan secara *online*, BKPSDM Kabupaten Tegal juga bekerjasama dengan lembaga diklat, sehingga secara keanggotaan mencukupi. Komposisi kepanitiaan meliputi, koordinator, sekretaris, dan bendahara.

Komitmen dan tanggung jawab yang dimiliki staf dan atasan sudah menunjukkan hal yang baik, seluruh staf mengetahui tugas dan tanggung jawabnya dalam pelaksanaan diklat. Pimpinan memiliki sikap, komitmen dan tanggung jawab yang baik, dimana rutin mengadakan rapat supaya terdapat keseragaman informasi.

Tenaga pengajar, belum terbiasa dalam menggunakan pembelajaran *online*. Penyampaian materi pembelajaran fokus kepada teori, menyebabkan kejenuhan, diperlukan pengetahuan teknologi supaya terdapat inovasi. Diskusi terkait materi pembelajaran yang relevan dengan kondisi saat ini perlu ditingkatkan, tidak hanya terpaku pada teori.

Peserta pelatihan teknis adalah PNS yang telah memenuhi persyaratan dan sudah masuk di dalam daftar analisis kebutuhan diklat. Peserta pelatihan ditentukan atas dasar kebutuhan individu maupun kebutuhan organisasi atau bidang dimana mereka bekerja.

Pelatihan teknis ini diikuti oleh 11 orang peserta dari BKPSDM Kabupaten Tegal. Hasil penelitian menunjukkan masih terdapat beberapa peserta yang menganggap pelatihan sebuah formalitas. Peserta mengikuti pelatihan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan instansi, perlu adanya komitmen yang tinggi dari peserta dan atasan langsung agar manfaat pelatihan yang diperoleh dapat maksimal.

5) Aspek Fasilitas

Kelengkapan sarana dan prasarana, merupakan salah satu bentuk

optimalisasi dalam penyelenggaraan pelatihan teknis PNS. Ketersediaan sarana dan prasarana pelatihan dari lembaga diklat dinilai sudah lengkap. Lembaga diklat terakreditasi sudah memiliki fasilitas gedung diklat, asrama.

Ketersediaan fasilitas dari BKPSDM Kabupaten Tegal sendiri, hanya dapat memfasilitasi berupa transportasi. Pelaksanaan pelatihan secara *online* seperti saat ini, peserta dapat menggunakan fasilitas kantor seperti alat tulis, komputer dan *wifi*. BKPSDM Kabupaten Tegal sendiri belum dapat memberikan fasilitas berupa kuota, karena anggaran terbatas.

Peserta pelatihan mengalami kendala yaitu gangguan koneksi internet. Perlu adanya subsidi kuota bagi peserta, penggunaan *wifi* kantor terkadang mengalami gangguan karena diakses oleh banyak orang, akan tetapi BKPSDM Kabupaten Tegal belum dapat memberikan anggaran untuk kuota. Hal ini bisa menjadi bahan pertimbangan untuk pelaksanaan pelatihan tahun berikutnya.

c) Tahap Pemantauan

BKPSDM Kabupaten Tegal, bekerjasama dengan lembaga diklat untuk melakukan pemantauan selama

pelatihan berlangsung. Panitia penyelenggara dari BKPSDM Kabupaten Tegal tidak selalu hadir di lapangan pada saat pelaksanaan pelatihan karena kendala jarak.

Monitoring pada saat pelatihan dilakukan oleh lembaga penyelenggara, sebelum materi diberikan, peserta diberikan test untuk mengetahui tingkat pemahaman dan kemampuan peserta. Tujuan adanya tes ini adalah untuk mengetahui respon peserta terhadap materi yang diberikan selama pelatihan.

Lembaga diklat juga melakukan monitoring terkait sikap dan perilaku peserta selama pelatihan. Monitoring dan evaluasi juga dilakukan setelah pelatihan, tim penyelenggara melakukan evaluasi dampak, untuk melihat sejauh mana materi yang diberikan dapat membantu peserta dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya. Monitoring setelah pelatihan, dilakukan melalui laporan perkembangan kinerja alumni dalam menyelesaikan pekerjaan, selain itu peserta mengisi formulir terkait evaluasi pelaksanaan diklat.

Tindak lanjut setelah peserta mengikuti pelatihan, peserta diwajibkan untuk mengimplementasikan ilmu dalam pekerjaan, peserta juga diharuskan untuk

membagikan ilmu yang telah diperoleh minimal kepada rekan satu bidangnya.

2.Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pelatihan Teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal.

a. Faktor Pendorong

1) Aspek Penentuan Kebutuhan

Faktor pendorong pada tahap perencanaan yaitu terletak pada aspek penentuan kebutuhan. Pelaksanaan pelatihan di BKPSDM Kabupaten Tegal didasari oleh data-data kebutuhan pelatihan, baik kebutuhan individu maupun instansi. Adanya analisis kebutuhan diklat, menjadi faktor pendorong dalam kebijakan ini, karena sebuah kebijakan yang akan dilaksanakan sudah memiliki sasaran-sasaran yang jelas.

2) Aspek Penetapan Isi Program

Faktor pendorong selanjutnya pada tahap perencanaan terletak pada aspek penetapan isi program. Implementasi kebijakan sangat ditentukan oleh isi kebijakan, yaitu sejauh mana kebutuhan kelompok sasaran terkandung dalam isi kebijakan. Lembaga diklat menetapkan isi program pelatihan, sesuai dengan data analisis kebutuhan diklat. BKPSDM

Kabupaten Tegal, berperan dalam memberikan data sasaran-sasaran yang ingin dicapai dalam pelatihan teknis.

3) Aspek Lembaga Penyelenggara

Faktor pendorong pada tahap pelaksanaan adalah adanya kerjasama yang baik antara BKPSDM Kabupaten Tegal dengan lembaga pelaksana diklat. Tidak terjadi tumpang tindih tugas, adanya kerjasama yang saling menguntungkan, komunikasi dan koordinasi juga terjalin baik melalui rapat koordinasi.

4) Aspek Tujuan dan Manfaat

Adanya ukuran dan tujuan kebijakan yang jelas, memberikan dampak manfaat pelatihan yang diterima oleh PNS sebagai peserta pelatihan. Tujuan dari pelatihan teknis yaitu sebagai berikut sebagai upaya meningkatkan kompetensi teknis, hasil penelitian yang ditemukan di lapangan tujuan ini sudah tercapai. Menghilangkan atau mengurangi kesenjangan, antara kompetensi yang dibutuhkan instansi dengan yang dimiliki pegawai. Setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan mengembangkan kompetensi minimal 20 JP dalam satu tahun.

Tujuan yang ingin dicapai oleh BKPSDM Kabupaten Tegal, dirasakan oleh peserta pelatihan. Peserta merasakan manfaat dari mengikuti pelatihan, baik manfaat yang dirasakan secara langsung, maupun manfaat sebagai investasi ilmu untuk masa depan.

b. Faktor Penghambat

1) Pembiayaan

Faktor penghambat pada tahap perencanaan yaitu terkait pembiayaan. Ketersediaan anggaran yang akan digunakan dalam melaksanakan pelatihan masih belum memadai. Pelaksanaan berupa jenis pelatihan teknis, menyesuaikan anggaran yang tersedia pada tahun tersebut. Keterbatasan anggaran dalam pelaksanaan pelatihan, membuat BKPSDM belum dapat menyelenggarakan pelatihan dengan pola swakelola dan harus kerjasama dengan lembaga diklat. Keterbatasan ini dikarenakan pemotongan anggaran untuk penanganan *Covid-19*.

2) Aspek Mekanisme Pelaksanaan

Faktor penghambat pada tahap pelaksanaan yaitu terkait aspek mekanisme pelaksanaan. Adanya perubahan mekanisme pelaksanaan pelatihan, dari metode tatap muka

pembelajaran jarak jauh, membuat peserta dan tenaga pengajar harus menyesuaikan keadaan. Kurangnya penguasaan teknologi, menjadi faktor penghambat pada tahap pelaksanaan pelatihan. Penyampaian materi yang dinilai kurang inovatif, tidak jarang peserta mengalami kelelahan fisik seperti mata dan pinggang yang sakit.

3) Aspek Sumber Daya Manusia

Hasil temuan di lapangan menunjukkan, terdapat pimpinan yang memiliki ego bidang, dimana tidak mengikutsertakan pegawainya pelatihan. Adanya anggapan bahwa bidangnya memiliki target kinerja yang harus dicapai. Fakta lain menjelaskan, peserta pelatihan belum sepenuhnya memiliki komitmen, masih terdapat peserta yang menganggap pelatihan hanya formalitas dan tuntutan organisasi. Tanpa adanya komitmen, program kebijakan yang telah direncanakan tidak akan mencapai hasil yang maksimal.

4) Aspek Sarana dan Prasarana

Fasilitas yang disediakan oleh lembaga diklat sudah memadai, namun untuk fasilitas dari BKPSDM Kabupaten Tegal sendiri dinilai masih kurang nyaman. Peserta pelatihan mengeluhkan sulitnya koneksi internet. Peserta tidak

mendapatkan subsidi kuota dan hanya menggunakan fasilitas laptop dan *wifi* kantor.

5) Pembagian Waktu

Faktor penghambat pada tahap pemantauan adalah tidak adanya pembagian waktu. Tidak adanya perintah bebas tugas untuk mengikuti pelatihan, membuat peserta mengalami kelelahan dan hilang fokus.

Peserta harus mengikuti pelatihan dan tetap mengerjakan tugas tanggung jawabnya dalam pekerjaan. Perlu adanya surat perintah bebas tugas, hal ini diharapkan supaya peserta menjadi fokus, atau adanya pelimpahan tugas sementara, sehingga ada pembagian waktu dan tugas yang jelas.

KESIMPULAN

1. Implementasi Proses Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pelatihan Teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal.

Berdasarkan hasil penelitian di lapangan, dapat diambil kesimpulan bahwa implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis di BKPSDM Kabupaten Tegal, secara keseluruhan berjalan dengan baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang dalam pelaksanaannya menemui

kendala. Implementasi tersebut dilihat melalui tahap perencanaan, pelaksanaan dan pemantauan.

a) Perencanaan

Tahap perencanaan dalam proses implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal cukup baik, namun masih perlu ditingkatkan. Aspek penentuan kebutuhan diklat dan penetapan isi program dinilai sudah baik. Adanya analisis kebutuhan diklat, membuat pelaksanaan program sesuai kebutuhan individu peserta maupun instansi.

Materi atau isi program ditetapkan oleh lembaga diklat, disesuaikan dengan sasaran dan jenis program pelatihan yang telah disusun BKPSDM. Kendala pada tahap perencanaan yaitu kurangnya ketersediaan anggaran, sehingga pelaksanaan pelatihan menjadi terbatas karena harus menyesuaikan jumlah anggaran yang tersedia.

b). Pelaksanaan

Tahap pelaksanaan kebijakan pengembangan kompetensi teknis di BKPSDM Kabupaten Tegal cukup berjalan baik, namun beberapa aspek perlu ditingkatkan. Aspek lembaga

penyelenggara dinilai baik, karena kerjasama terjalin baik dengan instansi lain. Tujuan dan manfaat pelatihan sudah dirasakan oleh peserta pelatihan, ilmu yang diperoleh dapat dimanfaatkan dalam pekerjaan mereka.

Aspek yang perlu ditingkatkan adalah mekanisme pelaksanaan, dimana lembaga penyelenggara harus memperhatikan penguasaan teknologi dari tenaga pengajar dan peserta pelatihan, karena pelatihan dilaksanakan secara *online*. Aspek sumber daya manusia juga dinilai masih kurang, hal tersebut karena kurangnya komitmen peserta dan atasan bidang. Peserta menganggap pelatihan hanya formalitas, dan atasan langsung bidang menganggap pelatihan akan mengganggu kinerja pegawai.

Panitia pelatihan dan tenaga pengajar sudah mengetahui tugas dan tanggung jawabnya dalam menjalankan pelatihan. Pelatihan teknis di BKPSDM Kabupaten Tegal diikuti oleh 11 (sebelas) orang peserta. Fasilitas yang disediakan lembaga diklat sudah memadai, seperti adanya aula diklat, asrama, *liquid crystal display*, komputer, dan lainnya. Fasilitas yang disediakan oleh BKPSDM Kabupaten Tegal, perlu

ditingkatkan, peserta mengeluhkan kurangnya koneksi internet.

c). Pemantauan

Pemantauan proses implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis PNS di BKPSDM Kabupaten Tegal, dilakukan melalui kerjasama antara lembaga diklat dengan BKPSDM. Hal yang belum diperhatikan dalam tahap pemantauan, yaitu terkait pembebasan tugas selama pegawai mengikuti pelatihan, hal ini membuat peserta menjadi tidak fokus.

Monitoring pada saat pelatihan, dilakukan oleh lembaga diklat yang berguna dalam melihat respon peserta dalam mengikuti pelatihan. Monitoring pasca pelatihan, dipantau oleh BKPSDM bertujuan untuk melihat dampak yang ditimbulkan setelah peserta mengikuti pelatihan.

2. Faktor-Faktor Pendorong dan Penghambat Implementasi Kebijakan

Faktor yang menjadi pendorong di dalam implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis adalah adanya analisis kebutuhan diklat, kesesuaian isi kebijakan, adanya kerjasama yang baik, ukuran dan tujuan kebijakan yang sesuai.

Faktor-faktor yang menjadi penghambat implementasi kebijakan yaitu adanya pandemi *Covid-19*, sehingga berdampak pada pemotongan anggaran penyelenggaraan pelatihan. Kurangnya penguasaan teknologi. Masih rendahnya komitmen peserta dan atasan bidang. Sulitnya koneksi internet, peserta pelatihan mengeluhkan sulitnya koneksi internet di kantor. Tidak adanya pembagian waktu, antara mengikuti pelatihan dan bekerja.

SARAN

- a) Pemerintah perlu melakukan perencanaan alokasi anggaran yang lebih baik. BKPSDM Kabupaten Tegal, mengupayakan untuk dapat mengusulkan anggaran sesuai dengan rincian kebutuhan pelatihan serta memperhatikan pembengkakan biaya dalam rentang satu tahun.
- b) Meningkatkan inovasi dalam menyampaikan materi, yaitu dengan membekali tenaga pengajar dalam memanfaatkan teknologi.
- c) Memperbaiki komunikasi dengan peserta dan atasan langsung bidang, untuk mempertegas tujuan peserta mengikuti pelatihan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan komitmen.

- d) Perlu adanya perbaikan kualitas koneksi internet, yaitu dengan menambah kapasitas koneksi internet atau mengusulkan anggaran dana untuk keperluan kuota peserta pelatihan.
- e) Membuat regulasi atau aturan mengenai kebebasan dari tugas kantor. Hal ini diperlukan supaya peserta pelatihan menjadi fokus dan tidak mengalami kelelahan karena harus mengikuti pelatihan dan tetap bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Jurnal

- Anggara, S. (2018). *Kebijakan Publik* (2nd ed.). CV. Pustaka Setia.
- Damingun. (2018). *The Influence of Education Level and Work Period on the Employees' Working Performance At Rector Secretariat of Universitas Mulawarman Samarinda*. JEM Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, 12(1), 10–18. <https://journals.umkt.ac.id>.
- Fauzan, H. (2018). *Perubahan Paradigma Pengembangan Kompetensi Menuju Smart ASN*. Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara, VIII, 22–40.
- Keban, Y. T. (2014). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Nugroho, R. (2017). *Public Policy* (6th ed). Retrieved from PT Elex Media Komputindo.
- Pasolong, H. (2019). *Teori Administrasi*

Publik. Bandung: Alfabeta.

Subarsono. (2019). Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Syahrudin. (2019). Implementasi Kebijakan Publik (Konsep, Teori, dan Studi Kasus). Bandung: Nusa Media.

Peraturan

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014
Tentang Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun
2020 Tentang Manajemen PNS.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara
Nomor 10 Tahun 2018 tentang
Pengembangan Kompetensi
PNS.

Keputusan Kepala LAN No 677 Tahun
2019 Tentang Jenis dan Pedoman
Penyelenggaraan Pelatihan
Teknis.