



PERANAN UNIT KERJA DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEJABAT ANALIS KEBIJAKAN DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Witra Apdhi Yohanitas
Lembaga Administrasi Negara
witra.ay@lan.go.id , witra_ay@yahoo.com

Abstrak

Unit kerja organisasi di Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peran penting dalam proses pengembangan kompetensi pegawainya. Khususnya bagi pejabat fungsional analis kebijakan (pejabat AK) Hal ini dikarenakan pejabat AK dibekali kemampuan substantif seperti kemampuan analisa semua kasus kebijakan serta kemampuan untuk mengkomunikasikannya. Kompetensi ini didapatkan melalui pelatihan dasar jabatan fungsional dan pelaksanaan tugas yang didapat dari unit kerja serta dari pendidikan dan pelatihan. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana peran unit organisasi dalam pengembangan kompetensi pejabat fungsional analis kebijakan di LAN. Tujuannya Memberikan penjelasan peran unit organisasi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pejabat AK di LAN serta memberikan rekomendasi penyelesaian kendala yang dihadapi unit kerja organisasi. Metodologi yang dilakukan adalah melalui pendekatan kualitatif pada studi kasus di LAN. Hasilnya adalah didapati peranan yang dapat dilakukan oleh unit kerja LAN seperti bagian SDM, Pusat pembina jabatan analis kebijakan (Pusaka) dan unit kerja kajian inovasi serta kediklatan. Jika bagian SDM melingkupi seluruh ASN yang ada di LAN, dan Pusaka melingkupi ASN dengan jabatan analis kebijakan maka unit kerja lainnya akan berperan melalui penugasan terkait tugas. Tentu permasalahan juga dihadapi untuk itu perlu informasi lebih lengkap terkait proses pengembangan kompetensi dan perlu dilakukan pelaksanaan penugasan lintas kompartemen/ sektor.

Kata Kunci: unit kerja , pejabat AK, pengembangan kompetensi pegawai.

The Role Of Organizational Work Units In Competency Development Of Policy Analyst Functional Officer In National Institute Of Public Administration

Abstract

The organizational work unit in the National Institute of Public Administration (NIPA/LAN) has an important role in the process of developing employee competencies. Particularly for policy analyst functional officers (AK officials) This is because AK officials are equipped with substantive abilities such as the ability to analyze all policy cases and the ability to communicate them. This competency is obtained through basic functional position training and implementation of tasks obtained from work units as well as from education and training. The formulation of the problem in this study is How the Role of Organizational Units in the Development of Competence of Functional Policy Analysts in NIPA/LAN. The purpose of providing an explanation of the role of organizational units in the implementation of competence development AK officials in NIPA/LAN and provide recommendations for the resolution of obstacles faced by organizational work units. The methodology used is through a qualitative approach to the case study on LAN. The result is a role that can be carried out by NIPA/LAN work units such as the HR department, the Center for policy analyst (Pusaka) and the innovation study and training unit. If the HR department covers all ASNs in NIPA/LAN, and Pusaka covers ASN with the position of policy analyst, then other work units will play a role through assignments related to tasks. Of course the problem is also faced for that need more complete information related to the process of competency development and the need to carry out assignments across compartments / sectors.

Keywords: organizational work units, AK officials, developing employee competencies.

A. PENDAHULUAN

Kompetensi merupakan dasar dari kapasitas untuk melakukan tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan. Setiap ASN memiliki kapasitas berbeda dan sering kali kurang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, kewajiban instansi untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas pegawainya. Tentu saja ini termasuk pejabat fungsional dalam hal ini pejabat fungsional analis kebijakan (Pejabat AK). Dalam pelaksanaannya, peran pimpinan dibutuhkan untuk pengembangan kompetensi pegawainya. Dan pelaksanaan pengembangan kompetensinya tersebut tentu diserahkan kepada unit kerja tertentu dan unit kerja tempat ASN beraktifitas. Dalam kamus bahasa, unit kerja diartikan satuan kerja. Sedangkan menurut Koziar Barbara seperti yang dikutip Dwi (2016) peran adalah seperangkat tingkah laku yang diharapkan oleh orang lain terhadap seseorang sesuai kedudukannya dalam, suatu system Peran adalah aspek dinamis dari kedudukan atau status. Dengan kata lain Peran unit kerja adalah bentuk dari perilaku yang diharapkan dari unit kerja pada situasi lingkungan kerjanya.

Kompetensi menurut Mathis dan Jackson (2011) merupakan sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam usaha pencapaian organisasi yang harus dimiliki demi tujuan organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan menurut Dessler (2017, 408) Kompetensi adalah karakteristik pribadi yang dapat dibuktikan seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan (*"Competencies are demonstrable personal characteristics such as knowledge, skills, and personal behaviour such as leadership"*). Dan menurut Noe dan Hollenbeck (2016, 113) kompetensi adalah sebagai area kemampuan pribadi yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka berhasil (*"A competency is an area of personal capability that enables employees to perform their work successfully"*). Dapat dikatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang harus dimiliki seseorang ini harus berawal dari kapasitas seseorang untuk melakukan tugasnya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi berupa pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pribadi. M

Menurut Hasibuan(2007: 69) adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Seals dan Richey (1994) dalam abady(2016) mengatakan bahwa pengembangan merupakan suatu pengkajian sistematis terhadap pendesain, pengembangan, serta evaluasi dari suatu program, proses, serta produk pembelajaran yang harus memenuhi kriteria validasi, kepraktisan, dan juga efektifitas. Pengembangan kompetensi dapat diartikan sebagai suatu usaha yang sistematis terhadap peningkatan kapasitas dan kemampuan sesuai dengan kriteria tertentu dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan kompetensi pegawai dalam hal ini pejabat fungsional analis kebijakan (pejabat AK) sangat terkait dengan manajemen sumberdaya manusia (SDM). Manajemen sumberdayamanusia (MSDM) menurut Dessler (2017,39) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, serta masalah keadilan. Dubois dan Rothwell (2004, 33) memahami manajemen sumber daya manusia sebagai proses organisasi menemukan, menggunakan, memelihara, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan secara efektif. Dilain pihak Noe dan Hollenbeck (2016, 3) menilai manajemen sumber daya manusia sebagai Kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. Dengan kata lain Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah ilmu mengelola sumberdaya manusia secara hubungan dan peranannya, yang dilakukan melalui proses memperoleh, menemukan, menggunakan, melatih, mengembangkan, memelihara, menilai dan memberikan kompensasi serta memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja.

Dalam mengelola SDM dilingkungannya menurut Dessler (2017:39), seorang manajer harus memberikan kesempatan yang sama dan memberi tugas yang jelas. Selain itu juga harus mempertimbangkan kesehatan dan keselamatan karyawan serta penanganan keluhan dan hubungan kerja. Pimpinan juga harus tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh pegawainya. Menurut Thoha

(1983: 262) Kepemimpinan adalah kegiatan yang dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan diterjemahkan kedalam istilah sifat-sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain-lain tentang legitimasi pengaruh. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

Pimpinan unit kerja yang memiliki inisiatif tinggi tentu akan memanfaatkan sumber daya yang ada untuk dikembangkan. Caranya dengan membangun suatu budaya kerja efektif seperti melibatkan para pegawainya untuk melakukan kegiatan substantif, dan membuka kesempatan pembuktian diri. Menurut Cartwright (1999) seperti yang dikutip oleh Alam (2017: 93) budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan kultur mereka. Menurut Atmosudirdjo (1996:116) budaya adalah pikiran, akal budi, adat istiadat, atau sesuatu yang sudah menjadi kebiasaan yang sukar diubah. Dapat dikatakan bahwa budaya merupakan pola pikir, akal budi dan kebiasaan yang menjadi penentu perilaku seseorang sehingga dapat termotivasi dalam merespon lingkungan.

Pengembangan kompetensi ASN juga telah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Terdapat tiga kompetensi yang tertulis pada pasal 4 ayat 2 yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural. Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 31 Tahun 2014 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan; yang menjadi standar kompetensi para pejabat AK adalah kemampuan analisis dan kemampuan politis (pasal 6). Kemampuan analisis adalah kemampuan untuk menghasilkan informasi kebijakan yang

berkualitas. Sedangkan kemampuan politis adalah kemampuan untuk mengadvokasi informasi kebijakan. Jabatan ini dapat ditempatkan diberbagai unit kerja, baik itu di sekretariat, kajian inovasi/litbang, maupun di pendidikan dan pelatihan (diklat).

Tugas pengembangan kapasitas bukan hanya menjadi tanggungjawab LAN sebagai instansi pembina kepegawaian lembaga dan pembina jabatan fungsional analisis kebijakan. Namun unit kerja juga memiliki andil didalamnya. Unit kerja seharusnya memiliki kreatifitas atau strategi khusus dalam mengembangkan kapasitas pejabat fungsionalnya. Untuk itulah perlu dilakukan penelitian untuk dapat melihat peran unit kerja dalam pengembangan kompetensi pejabat analisis kebijakan di LAN.

Penulisan hasil penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2011:4)). Jenis Penelitian yang dilakukan adalah penelitian studi kasus. Studi Kasus (*Case Study*) merupakan metode yang dilakukan dengan cara hendak mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan melibatkan pengumpulan beraneka sumber informasi (Creswell (1996) dalam Raco (2010: 49)). Proses pengumpulan data dilakukan melalui 3 cara yaitu **Pertama**, data yang diperoleh melalui wawancara yang mendalam (*indepth*) dengan menggunakan pertanyaan *open-ended*. **Kedua**, data yang diperoleh melalui pengamatan (*observation*). **Ketiga**, dokumen. Dokumen berupa material yang tertulis.

B. PEMBAHASAN

Jabatan fungsional analisis kebijakan dapat diduduki oleh pegawai setelah mengikuti proses perekrutan dan memiliki masa kerja minimal 2 tahun sejak diangkat menjadi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Namun ada juga yang melalui proses *inpassing* jabatan melalui sebuah proses perekrutan sesuai dengan pangkat jabatan saat itu. Sehingga tidak perlu mulai dari level dasar/ pertama. Unit kerja yang dapat ditempati oleh para analis kebijakan ini juga bisa dari bidang kelitbang, kediklatan dan kesekretariatan. Di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sendiri unit kerja kelitbang dilakukan oleh unit kerja kajian

dan inovasi. Sedangkan untuk kediklatan dilakukan oleh unit kerja pelatihan dan pengembangan kapasitas/ pendidikan dan pelatihan.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi pada unit kerja tentu akan berbeda sesuai dengan tugas dan fungsi unit kerja tersebut. Budaya kerja dan kepemimpinan akan mempengaruhi pelaksanaannya. Namun pengembangan kompetensi bukan hanya dilakukan oleh unit kerja tempat pejabat analis kebijakan (Pejabat AK) beraktifitas saja. Namun terdapat juga unit kerja lain di LAN yang memiliki peran dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai seperti bagian SDM LAN. Apalagi pembina jabatan fungsional analis kebijakan itu adalah LAN. Oleh karena itu pembahasan peran unit organisasi dalam pengembangan kompetensi pejabat analis kebijakan di Lembaga Administrasi Negara akan dijabarkan berdasarkan peran bagian SDM, Peran Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (Pusaka), Peran unit kerja (kajian inovasi dan kediklatan)

1. Peranan bagian SDM LAN dalam pengembangan kompetensi Pejabat analis kebijakan

Pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh bagian SDM memang tidak secara langsung bersentuhan dengan pegawai ASN, terutama pejabat fungsional termasuk pejabat AK. Proses yang dilakukan sangat terkait dengan perencanaan SDM. Bagian SDM melakukan seleksi terhadap pegawainya yang akan menempuh jabatan fungsional melalui uji potensi dan yang akan meningkatkan jabatannya melalui uji kelayakan. Rencana pengembangan SDM secara umum tertuang dalam sebuah dokumen pengembangan pegawai yang disebut dengan dokumen IHRM. Selain itu ada juga manajemen talenta dalam rangka memantau minat dan arah pengembangan pegawai.

Pada pelaksanaannya pengembangan kompetensi dilakukan melalui penawaran pendidikan dan pelatihan pada pegawai. Misalnya penawaran untuk mengikuti program beasiswa dari berbagai instansi pendidikan dan donor yang di kelola dan diinformasikan oleh bagian SDM. Dengan mengikuti program beasiswa, pegawai akan menempuh pendidikan secara penuh. Untuk itu akan

dilakukan proses tugas belajar. Dari pendidikan, pegawai bisa juga mendapatkan ijin belajar. Dimana pegawai dapat mengajukan ijin sambil tetap melaksanakan tugasnya di unit kerja. Pejabat AK LAN juga ikut dalam seleksi program beasiswa tersebut namun beberapa belum beruntung. Penawaran memang sudah diinformasikan kepada para pegawai khususnya pejabat fungsional analis kebijakan, namun memang perlu waktu untuk mempersiapkan diri untuk mengambil penawaran pendidikan tersebut.

Selain terkait dengan penawaran pendidikan, dilakukan juga penawaran untuk mengikuti pelatihan baik dalam maupun luar negeri. Pelatihan, workshop dan bimbingan teknis yang diselenggarakan oleh kementerian dan lembaga menjadi salah satu pengembangan kapasitas yang ditawarkan kepada pejabat fungsional termasuk Pejabat AK. Pelatihan ke luar negeri yang pernah diikuti oleh beberapa pejabat AK LAN seperti pelatihan di Korea Selatan dan pelatihan di australia. Pelatihan yang diterima ini merupakan salah satu bentuk penghargaan yang diterima oleh pegawai karena berkontribusi dengan baik selama menjadi anggota tim kelompok kerja yang ditugaskan khusus menyusun kebijakan tertentu. Namun, penawaran untuk mengikuti dan penugasan melalui bagian SDM LAN.

Permasalahan yang dihadapi terkait peranan bagian SDM ini adalah terkait informasi yang sangat kurang dan cenderung mendadak diterima oleh pegawai, sehingga persiapan untuk mengambil kesempatan pendidikan dan pelatihan sering terasa kurang. Ditambah penugasan dari unit kerja dan persoalan pribadi yang membuat pejabat AK sering berfikir dua kali untuk mengambil kesempatan.

2. Peranan Pusaka dalam pengembangan kompetensi Pejabat analis kebijakan

Pusaka memiliki peran dalam hal perekrutan pegawai untuk menjadi pejabat AK. Hal ini dilakukan melalui pengangkatan pertama, pengalihan jabatan/*inpassing* dan perpindahan jabatan fungsional. Perekrutan untuk menduduki jabatan fungsional analis kebijakan (JFAK) merupakan bagian dari pengembangan kompetensi.

Pengembangan kapasitas dari pembina JFAK (Pusaka) tentu saja didapatkan melalui

pelatihan CAK yang selanjutnya dilakukan uji kompetensi dan wawancara. Jika dianggap memiliki kompetensi maka akan direkomendasikan untuk diangkat. Sedangkan proses perekrutan melalui pengalihan jabatan/*inpassing* dan perpindahan jabatan fungsional relatif sama. Yakni melalui uji kompetensi dan wawancara. Jika dianggap memiliki kompetensi maka akan direkomendasikan untuk diangkat. Namun proses ini dirasa kurang cukup. Maka untuk itu perlu ditambah dengan kegiatan pemantaban jabatan melalui workshop dan pembekalan JFAK.

Proses perekrutan untuk menduduki JFAK yang dirasakan mayoritas pejabat AK di LAN melalui proses pengangkatan pertama artinya melalui pelatihan CAK. Dalam mengikuti proses pengangkatan pertama di masa awal perekrutan, para pegawai harus mencari informasi sendiri sebelum mengajukan lamaran. Saat ini informasi perekrutan sudah terkelola dengan baik oleh instansi pembina jabatan fungsional analis kebijakan melalui penawaran untuk mengikuti seleksi. Selain itu proses *inpassing* juga dirasakan oleh seorang pejabat AK yang awalnya staff. Memang diawal perekrutan jalur *inpassing* dilaksanakan untuk pejabat pimpinan yang ingin menduduki jabatan fungsional analis kebijakan saja. Selain proses seleksi, pengembangan kapasitas yang dilakukan oleh Pusaka dapat berupa pelatihan dalam rangka mengasah kompetensi pejabat AK.

Pengembangan kapasitas melalui kegiatan kegiatan singkat seperti seminar ataupun *workshop*. Disini para pemangku JFAK diundang untuk mengikuti kegiatan kegiatan tersebut. Undangan biasanya didapatkan melalui media komunikasi online seperti *whatsapp*, *email* ataupun juga surat undangan langsung dengan ditembuskan ke pimpinan. Sehingga pimpinan mengetahui bahwa pejabat analis kebijakan diunit kerjanya menerima undangan yang selanjutnya diijinkan untuk mengikuti kegiatan tersebut. Pengembangan kapasitas lainnya yang diterima melalui Pusaka tentu saja sama dengan pejabat analis kebijakan lainnya, yaitu kegiatan *coaching clinic*. Kegiatan tersebut dilakukan tiap jumat minggu ke empat melalui dua cara yaitu datang langsung ke Pusaka atau memanfaatkan fasilitas *coaching clinic online*.

Pusaka diharapkan dapat memberikan peningkatan kemampuan bagi para pejabat AK khususnya di LAN. Para pejabat AK LAN merasa masih perlu ada pelatihan yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan mereka. Dan informasi terkait kegiatan yang dilakukan oleh Pusaka disampaikan melalui bagian SDM juga. Permasalahan yang dirasakan adalah terkait perolehan informasi pada proses perekrutan. Kesempatan untuk mengikuti pelatihan dirasakan para pejabat AK cukup sulit diambil dikarenakan pekerjaan diunit kerja. Dan juga tidak semua pelatihan yang dibutuhkan disediakan oleh Pusaka sehingga perlu mencari informasi pelatihan dari Pusaka

3. Peranan unit kerja dalam pengembangan kompetensi Pejabat analis kebijakan

Pengembangan kompetensi yang dirasakan oleh pejabat AK yang berada di unit kerja kediklatan ini secara khusus baru terasa pada saat menduduki jabatan fungsional tertentu. Selama ini, pekerjaan substansial unit kerja lebih banyak dikerjakan oleh pejabat struktural. Hal ini mengingat tugas dan fungsi unit kerja kediklatan lebih fokus kepenyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan dan pelatihan.

Pengembangan kapasitas yang paling sering diterima adalah melalui pelaksanaan kegiatan penyusunan kebijakan tertentu di unit kerja dengan menjadi tim kerja bahkan yang bertanggungjawab langsung terhadap proses dan hasil dari kebijakan. Selain itu ada juga penugasan atasan terkait kegiatan lain seperti kerjasama, sosialisasi kebijakan, tim evaluasi kebijakan dan juga pemberian ijin untuk mengikuti pelatihan, tugas dengan unit kerja lain, seminar, *workshop*, bimbingan teknis, pendampingan mitra dan lainnya. Misalnya sosialisasi kebijakan terkait Peraturan LAN nomor 10 tahun 2018 tentang pengembangan kompetensi PNS, kebijakan pelaksanaan diklat kepemimpinan dan sebagainya. Kesempatan untuk menunjukkan kemampuan jelas diberikan oleh pimpinan. Setiap kebijakan yang akan disusun, di terapkan bahkan dievaluasi, pejabat analis kebijakan diminta untuk mengawalinya secara intensif. Penugasan yang diberikan terkait pembuatan naskah kebijakan dan pembelajaran yang diberikan pimpinan terkait penyusunan kebijakan merupakan bagian dari proses mentoring. Dan ini

dirasakan oleh para analis kebijakan di unit kerja kediklatan sebagai budaya yang dikembangkan dan dilaksanakan secara bersama oleh seluruh pegawai.

Dilain pihak, pejabat Analis kebijakan (Pejabat AK) yang berada di unit kerja kajian inovasi cukup banyak. Pengembangan kapasitas yang dirasakan oleh JFAK yang berada di unit kajian dan inovasi ini sudah dirasakan sejak mulai menjadi CPNS. Pengembangan kapasitas yang paling sering diterima adalah melalui pelaksanaan kegiatan kajian di unit kerja dengan menjadi tim kajian bahkan menjadi koordinator, penugasan atasan terkait kegiatan lain seperti kerjasama, pelatihan inovasi dan juga pemberian ijin untuk mengikuti pelatihan, tugas dengan unit kerja lain, seminar, *workshop*, bimbingan teknis dan lainnya. Penugasan yang diberikan oleh pimpinan cukup beragam. Selain penugasan terkait pelaksanaan kegiatan, terdapat juga penugasan mewakili pimpinan, dan mengawal tersusunnya rumusan dokumen kerjasama dengan instansi lain.

Pejabat analis kebijakan juga diberi kesempatan untuk menambah pengetahuan dan membuktikan kemampuannya melalui kegiatan *sharing knowledge*, mengikuti konferensi nasional/ internasional, menulis karya tulis ilmiah dan menjadi tim kerja penyusunan kebijakan LAN. Penugasan tersebut merupakan bagian dari proses mentoring yang dilakukan oleh pimpinan. Selain itu mentoring dan pendampingan dilakukan bersama jabatan fungsional lain yang lebih senior.

Berbagai pengembangan kompetensi yang dilakukan unit kerja ini merupakan budaya kerja dalam rangka memaksimalkan potensi dan kemampuan pegawai ASN yang ada, khususnya pejabat AK. Hal ini dapat terjadi dengan komitmen bersama dari pegawai dan pimpinan serta pola kepemimpinan yang menganggap pegawai adalah rekan kerja yang harus dimampukan. Dengan begitu pelaksanaan pengembangan kompetensi di unit kerja dapat berkelanjutan meski pimpinan maupun pegawai dipindah tugaskan. Unit kerja kediklatan dan unit kerja kajian inovasi memiliki caranya sendiri dalam pengembangan kompetensi pejabat AK nya. Namun sebenarnya ada kompetensi yang perlu dirasakan oleh para pejabat AK yang tidak ada pada unit kerjanya. Proses penugasan unit kerja

hanya terbatas pada unit kerjanya saja dan belum pada tahap lintas kompartemen.

C. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Pelaksanaan pengembangan kompetensi tidak hanya tugas dari satu unit kerja (bagian SDM) saja namun juga berbagai pihak lainnya. Dari pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa

- a. Peranan bagian SDM dalam memberikan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan sudah bagus. Dengan tugas belajar dan ijin belajar mendorong para pegawai untuk meningkatkan kompetensi pendidikan formal. Informasi terkait pelatihan juga disampaikan namun memang kesempatan dari pihak pejabat AK nya yang terkadang terkendala.
- b. Peranan Pusaka dalam melakukan perekrutan pejabat AK sangat penting dalam menambah jumlah pejabat AK di lingkungan LAN. Namun informasi yang menjadi kunci agar para pegawai LAN untuk menempuh perekrutan itu perlu disampaikan lebih komunikatif. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan juga sangat membantu pejabat AK untuk menambah kemampuan dalam melaksanakan tugas di unit kerja
- c. Peranan unit kerja lebih banyak kepada penerapan kompetensi dalam bentuk penugasan. Namun memang bagi unit kerja kajian inovasi lebih cepat dilakukan karena memang sudah menjadi tugas dan fungsi dari unit kerja. Namun bagi unit kerja kediklatan baru bisa dilaksanakan pada saat telah menduduki jabatan fungsional saja. Perbedaan lainnya terlihat dari segi tugas, dimana unit kajian inovasi mengedepankan kajian literatur dan penerapan dalam melaksanakan tugas. Sedangkan unit kediklatan lebih mengedepankan kajian kebijakan dan penerapan dari kebijakan. Penugasan pejabat AK masih berdasarkan kompartemen. Jika tiap kompartemen dapat memanfaatkan setiap pejabat AK yang ada tanpa memandang unit kerja, maka para pejabat AK akan memiliki kompetensi beragam dalam menyelesaikan sebuah kasus kebijakan.

Rekomendasi

Permasalahan dalam penerapan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh unit kerja di LAN tentu harus diberikan solusi. Adapun rekomendasi yang dapat dilakukan untuk mendukung peran unit kerja adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan serta manajemen talenta yang diterapkan oleh bagian SDM ada baiknya dilakukan berdasarkan keahlian dari pegawai ataupun sesuai dengan tugas dan fungsi LAN. Informasi terkait kesempatan pendidikan dan pelatihan juga disampaikan melalui mengumumkan atau bahkan ditawarkan langsung pada pegawai.
- b. Informasi mengenai perekrutan dilakukan secara intensif agar dapat sampai langsung ke pegawai, atau bisa langsung meminta bagian SDM untuk langsung menugaskan pegawai yang sudah terseleksi. Penugasan pelatihan peningkatan kompetensi selain dalam bentuk pengumuman dan pemberian informasi, bisa meminta bagian SDM untuk menunjuk langsung pejabat AK.
- c. Pejabat AK membutuhkan kemampuan yang beragam dalam menjalankan tugasnya. Untuk itu dirasa perlu dilakukan penugasan lintas kompartemen atau sektor. Atau bisa dengan melibatkan pejabat AK dalam suatu tugas khusus.

REFERENSI

- Abady, Risky. 2016. *8 Pengertian Penelitian dan Pengembangan Menurut Para ahli*. Tersedia online di (<https://satujam.com/penelitian-dan-pengembangan/>, pada 27 Desember 2016) diakses 3 september 2019
- Alam, Hedy Vanni. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Desa*. Ideas Publishing: Gorontalo
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1996. *Teori Organisasi*. STIA LAN Press: Jakarta
- Dwi. 2016 *Pengertian Peran secara umum*. Tersedia online di (<http://umum-pengertian.blogspot.com/2016/06/pengertian-peran-secara-umum.html>, pada Juni 2016) diakses 3 september 2019
- Dessler Garry. 2017. *Human Resources Management Fifteenth Edition*. Pearson Education Limited: London-England
- Dubois , David D dan Rothwell, William J. 2004. *Competency-Based Human Resource Management First Edition*. Davies-Black Publishing : Mountain View, California
- Hasibuan, Malayu S.P., 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia* , Edisi Revisi, Jakarta PT. Bumi Aksara
- Kamusbesar.com. ___ *Arti unit kerja*. Tersedia online di (<https://www.kamusbesar.com/unit-kerja>, pada ___) diakses 3 september 2019
- Mathis, L. R. Jackson, H. J. 2011. *Human Resource Management*. South Western Cengage Learning.
- Moleong, LexyJ.2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Bandung Remaja Rosdakarya
- Noe Raymon A, Hollenbeck John R et.al. 2016. *Fundamentals Of Human Resource Management, Sixth Edition*. McGraw-Hill Education: New York
- Raco, JR. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, Dan Keunggulannya*. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta
- Thoah, Miftah. 1983. *Perilaku organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya* Cetakan ke - 25(2016). Rajawali Press: Jakarta
- Wahjosumidjo. 2005. *Kepemimpinan kepala sekolah : tinjauan teoretik dan permasalahannya*. Jakarta : Raja Grafindo Persada
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Kepala LAN Nomor 31 Tahun 2014 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan