

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

Existence of Work Units in The Development of Policy Analysis Officers in National Institute of Public Administration

Witra Apdhi Yohanitas

Lembaga Administrasi Negara

e-mail : witra.ay@lan.go.id, witra_ay@yahoo.com

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim Tgl. : 27 Januari 2020

Revisi Pertama Tgl. : 16 Maret 2020

Diterima Tgl. : 10 Juni 2020

Kata Kunci :

eksistensi, peranan, unit kerja ,
pejabat AK, pengembangan
kompetensi.

Keywords :

*existence, role, work units, AK
officials, competency development.*

ABSTRAK

Unit kerja organisasi di Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki peran penting dalam proses pengembangan kompetensi pegawainya dalam hal ini pejabat Analis Kebijakan. Pusat pembina jabatan AK membina dari sisi kemampuan, pengetahuan, dan unit kerja pegawai dari sisi penerapan pengetahuan, kemampuan dan perilaku. Namun peran unit kerja tempat pegawai beraktifitas seakan tidak terlihat dalam pengembangan kompetensi pegawai. Khususnya bagi pejabat fungsional analisis kebijakan (pejabat AK) memiliki kompetensi khusus yakni analisis dan politis. Pejabat AK dibekali kemampuan substantif seperti kemampuan analisa kasus kebijakan (analisis) serta kemampuan untuk mengkomunikasikannya (politis). Penempatan pejabat AK akan menentukan kompetensi mana yang akan berkembang antara kompetensi analitis atau kompetensi politis. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisa eksistensi unit organisasi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pejabat AK di LAN serta memberikan rekomendasi penyelesaian kendala yang dihadapi unit kerja organisasi. Menggunakan Metode melalui pendekatan kualitatif pada studi kasus di LAN. Hasilnya adalah perlu informasi lebih lengkap terkait proses pengembangan kompetensi dapat ditawarkan langsung pada pegawai atau melalui penunjukan langsung pada pejabat AK berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi serta perlu dilakukan pelaksanaan penugasan lintas kompartemen/ tugas khusus seperti kolaborasi antar unit kerja, pengembangan konsep kebijakan pengembangan kompetensi dan lainnya.

Abstract

The organizational work unit in the National Institute Of Public Administration (LAN) has an important role in the process of developing the competency of its employees in this case policy analyst functional officials (AK officials). the AK Assistance Center fosters in terms of the ability, knowledge, and work unit of the employee in terms of the application of knowledge, abilities and behavior. But the role of the work unit where the employee is active is seen in the development of employee competence. Especially for AK officials have special competencies namely analysis and political. AK officials are equipped with substantive abilities such as the ability to analyze case policies (analysis) and the ability to communicate them (politically). The purpose of this study is to analyze the existence of organizational units in the implementation of competency development of AK officials in LAN and provide recommendations for resolving obstacles faced by organizational work units. The research question is how is the existence of organizational units in developing the competence of AK officials in LAN? The method used is through a qualitative approach to the case study on LAN. The result is found more complete information related to the process of competency development can be offered directly to employees or by showing directly to AK officials based on competency development needs and the need to carry out assignments across compartments / special tasks such as collaboration between work units, development of development policy concepts competence and others.

A. PENDAHULUAN

Saat ini, pengembangan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi keharusan bagi instansi pemerintah. Hal ini terlihat dari

kebijakan pemerintah yang sudah menentukan bahwa para ASN harus diberi kesempatan untuk pengembangan kompetensi dalam rangka meningkatkan profesionalismenya. Berdasarkan

undang-undang ASN nomor 5 tahun 2014, disebutkan bahwa setiap PNS mempunyai hak pengembangan kompetensi selama 80 jam dalam satu tahun. Pengembangan kompetensi itu dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta. Akan tetapi mekanisme magang dan pertukaran pegawai belum ada kebijakan yang mengaturnya.

Perdebatan terkait unit mana yang berhak melakukan pengembangan kompetensi masih terjadi. Pegawai mendapat pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan dari bagian SDM dan cukup mengikuti pekerjaan berdasarkan jabatan yang diduduki saat ini (Sudardi dalam wawancara, 2019). Dilain pihak disebutkan Pengembangan kompetensi tidak cukup dari pendidikan dan pelatihan. Calon pejabat AK punya formasi untuk JFAK, sehingga sebagian besar tugas-tugas yang diberikan sebagian besar terkait dengan substansi itu bagian dari pengembangan yang bisa dilakukan pimpinan unit kerja (Faizan dalam wawancara, 2019).

Jabatan fungsional tertentu menuntut profesionalisme dari seorang ASN. ASN bisa menempuh jabatan fungsional melalui tahapan pertama maupun pindah jabatan/ *inpassing*. Jabatan ini memiliki instansi pembina yang bertanggungjawab menjamin ASN memiliki karir dan mampu melaksanakan tugas dan fungsinya secara professional. Namun peningkatan kompetensi pejabat fungsional bukan hanya berasal dari eksistensi instansi pembina. Pembina kepegawaian instansi juga harus menunjukkan eksistensinya dalam mengembangkan seluruh pegawai di instansinya. Pembina kepegawaian di LAN adalah Bagian pengembangan Sumber Daya Aparatur LAN.

Jabatan fungsional tertentu yang akan dibahas adalah jabatan fungsional analis kebijakan. Jabatan fungsional analis kebijakan ini memungkinkan para pejabat analis kebijakan (Pejabat AK) untuk ditempatkan pada unit kerja mana saja pada instansi pemerintah, baik itu di sekretariat, kajian inovasi/litbang, maupun di pendidikan dan pelatihan (diklat). Hal ini memungkinkan para pejabat AK untuk memiliki kemampuan berbeda dan beragam sesuai unit kerja dimana dia bertugas.

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 Analis Kebijakan; yang menjadi standar kompetensi para pejabat AK adalah kompetensi analisis dan kompetensi politis (pasal 6). Kompetensi analisis adalah kemampuan untuk menghasilkan informasi kebijakan yang berkualitas. Sedangkan Kompetensi politis adalah kemampuan untuk mengadvokasi informasi kebijakan). Kompetensi ini lah yang diujikan bagi ASN yang akan menduduki jabatan analis kebijakan melalui mekanisme uji kompetensi berupa penulisan naskah karya tulis dan wawancara sebelum pada akhirnya resmi tercatat sebagai pejabat analis kebijakan pada data Pembina jabatan fungsional analis kebijakan.

Berdasarkan Peraturan Presiden nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara yang diturunkan terakhir dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, LAN terdiri dari dua kedeputian yang menjalankan fungsi kediklatan dan dua kedeputian yang menjalankan fungsi kajian inovasi serta 1 (satu) sekretariat. Fungsi unit kerja wilayahpun dirubah berdasarkan kebidangan. Perubahan organisasi ini tentu merubah komposisi jabatan pimpinan organisasi yang menuntut beberapa pimpinan organisasi saat itu beralih tugas menjadi jabatan fungsional. Perubahan terjadi juga pada posisi para pejabat AK yang berpindah keunit kerja dengan kebidangan yang berbeda. Namun terkait dengan perubahan ini, penelitian tidak memasukkan pejabat fungsional baru yang berasal dari pimpinan unit kerja yang baru saja berpindah jabatan.

LAN sebagai salah satu instansi yang bertugas melakukan pengembangan kompetensi telah menyusun peraturan terkait pengembangan kompetensi pegawai negeri melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Hal ini karena LAN sebagai instansi Teknis, dan Instansi Pembina JF untuk menyelenggarakan pengembangan kapasitas tingkat nasional memerlukan pedoman dalam memandu tugasnya.



LAN sebagai pembina dari jabatan analis kebijakan, pada awal tahun 2019 memiliki Analis kebijakan sebanyak 21 orang yang tersebar di unit kerja yang berbeda. Unit kerja yang ditempati juga berbeda beda, seperti unit pendidikan dan pelatihan; unit kajian dan inovasi; unit sekretariat dan pusat pelatihan dan pengembangan kompetensi di daerah (Puslatbangkom).

Namun, berdasarkan data dari Pusat Pembinaan Analis Kebijakan LAN di awal tahun

2019, tercatat baru ada 16 pejabat AK di LAN. Perubahan terjadi karena semakin diminatinya jabatan fungsional analis kebijakan ini dikalangan ASN di LAN. Selain itu adanya perubahan organisasi LAN dan adanya program *inpassing* jabatan. Tentu saja deskripsi yang sedikit berbeda sesuai dengan tugas dan fungsi unit kerja. Data sebaran jabatan fungsional analis kebijakan di LAN adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Data Sebaran pejabat fungsional analis kebijakan di LAN Mei 2019

No	Unit Kerja	AK Pertama	AK Muda	AK Madya	AK Utama
1	Sekretariat	-	-	-	1
2	Pendidikan dan Pelatihan	2	-	-	-
3	Kajian dan Inovasi	7	1	-	2
4	Puslatbangkom Daerah	8	-	-	-

Sumber: Diolah dari data base kepegawaian bagian SDM dan Pusaka LAN 2019

Berdasarkan data dari Pusat Pembinaan Analis Kebijakan LAN di awal tahun 2019, tercatat ada 16 orang yang menduduki jabatan tersebut. Dan keseluruhannya menduduki jabatan fungsional analis kebijakan pada tingkat pertama. Namun data ini terus bertambah seiring adanya perubahan organisasi LAN dan adanya program *inpassing* jabatan.

Seorang analis kebijakan harus memahami dunia politik, karena kebijakan publik itu lahir dari kebijakan politik (Sutrisno, 26 Juli 2019). Pejabat AK memiliki kontribusi dalam menghasilkan kebijakan publik yang berkualitas. (Utomo, dalam wawancara 8 April 2019). Disinilah kompetensi pejabat AK yang berada pada unit kerja sekretariat dan pendidikan pelatihan berkembang. Mereka secara teknis dan praktikal menyusun sebuah isu menjadi kebijakan hukum yang menuntuk kompetensi politik.

Dasar dari kebijakan berkualitas adalah penelitian (Sutrisno, dalam wawancara 26 Juli 2019). Kemampuan analisis merupakan bagian dari rangkaian penelitian dan kemampuan politis tentu berhubungan erat dengan pembuatan kebijakan, dalam artian bagaimana hasil penelitian dapat menjadi kebijakan publik. Kompetensi pejabat AK pada unit kerja kajian dan inovasi tentu akan lebih berkembang pada sisi penelitian atau kompetensi analisis. Dari sini terlihat gap kompetensi yang terjadi bagi pejabat AK dimasing masing unit. Untuk itulah setiap unit kerja perlu melakukan strategi pengembangan kompetensi yang tepat bagi

pegawainya.

Berdasarkan PerLAN No 5 Tahun 2018, disebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mendapatkan pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS tersebut. Rencana pengembangan karir pegawai ASN menjadi dokumen penting bagi instansi untuk memenuhi hak dan kesempatan tersebut. Tentu saja harus disesuaikan juga dengan manajemen talenta.

Menurut Dokumen HCDP LAN yang diterbitkan oleh (Lembaga Administrasi Negara 2017), LAN telah merencanakan pengembangan kompetensi melalui beberapa program pengembangan pegawai yang didanai oleh SPIRIT. Hal ini diestimasikan berdasarkan peluang LAN mendapatkan program beasiswa dari dana SPIRIT. Pencantuman dana SPIRIT dalam dokumen ini dikarenakan sudah adanya data alokasi jumlah pegawai yang dapat didukung melalui dana SPIRIT yang di kelola Bappenas. Namun pegawai LAN masih dapat memanfaatkan jalur lain dalam pendanaan pengembangan kompetensi melalui USAID, AUSAID, juga berbagai negara lain.

Dokumen HCDP LAN masih membahas pengembangan kompetensi secara umum dan belum menjelaskan strategi yang lebih rinci terkait pelibatan unit kerja dan pimpinan unit kerja serta peran pembina jabatan fungsional, dalam hal ini pembina jabatan fungsional analis kebijakan

(Pusaka). Peran masing masing unit kerja dalam pengembangan kompetensi pegawai secara umum belum tertuang dalam dokumen tersebut.

Berdasarkan data tersebut LAN melakukan estimasi dari tahun 2018 – 2023 sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2
Estimasi Jumlah Peserta Program Dana SPIRIT

No	Tahun	S3 os	S2 os	S3 Dom	S2 Dom	S2 Link	CP os	CP Dom	SC os	SC Dom	Int	Ws
1	2018	4	5	3	4		10	6	10			4
2	2019	3	5	3			6				2	4
3	2020				3				15			
4	2021		5		3		5				2	4
5	2022							6				
6	2023								15			4
	Jumlah	7	15	6	10	0	21	12	40	0	4	16

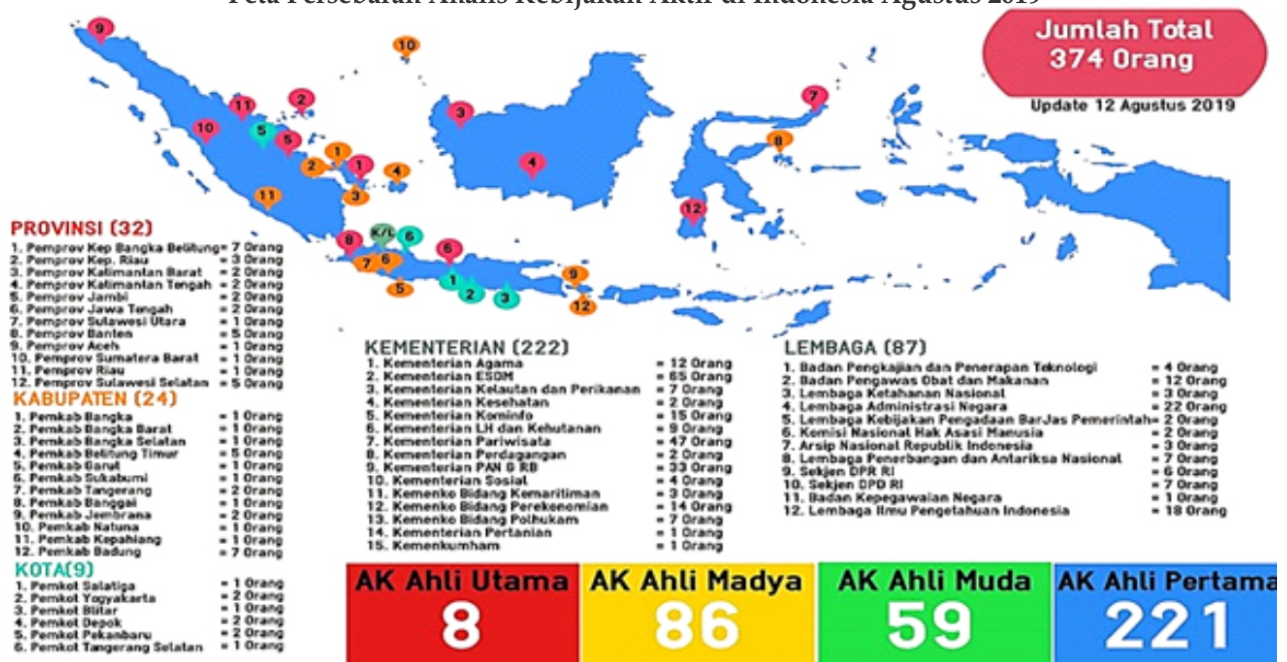
Sumber: Dokumen Human Capital Development Plan Lembaga Administrasi Negara 2017

Estimasi pegawai yang mendapatkan pengembangan kompetensi ini diperuntukkan bagi seluruh pegawai LAN dan harus memenuhi persyaratan terlebih dahulu. Para pegawai termasuk pejabat AK harus selalu memantau informasi yang akan diberikan oleh bagian sumberdaya manusia LAN untuk mendapatkan kesempatan tersebut. Selain itu LAN, dalam hal ini bagian SDM LAN, mempertimbangkan untuk memberi kesempatan bagi pegawai yang membutuhkan pengembangan kompetensi berdasarkan gap kompetensi yang terdata pada

awal tahun.

Secara nasional jumlah pejabat AK sampai bulan agustus 2019 berdasarkan data dari pembina jabatan fungsional analis jabatan (PUSAKA LAN) tercatat berjumlah 374 orang. Dan setiap bulannya terus bertambah dan, data ini juga dipublikasikan oleh PUSAKA LAN melalui *web site* resmi dan media sosial. Tentu saja seluruh pejabat AK yang tercatat dalam data ini sudah melewati serangkaian uji kompetensi pada saat perekrutannya. Hal itu dapat terlihat pada peta persebaran analis kebijakan aktif berikut.

Gambar 1.
Peta Persebaran Analis Kebijakan Aktif di Indonesia Agustus 2019



Sumber : pusaka.lan.go.id / dev.pusaka.lan.go.id

Proses pengangkatan pejabat AK yang terdapat disini tentu ada yang melewati pengangkatan pertama dan ada yang melalui *inpassing*. Bagi pengangkatan pertama, mereka telah dibekali kemampuan dasar untuk tugas jabatannya setelah dilakukan uji kompetensi. Namun mereka perlu mengasah kompetensi melalui pengalaman kerja dan pengembangan lainnya. Namun yang melewati proses *inpassing*, mereka melalui 2 tahapan tes yaitu pertama tes kompetensi, bentuknya adalah dengan membuat *policy brief*; kedua wawancara. Kalau dinyatakan lulus diberikan surat rekomendasi. Atas isi rekomendasi inilah kemudian PPK mengangkat yang bersangkutan menjadi JFT / JFAK (Suryanto, 19 Maret 2019). Tanpa pelatihan dasar memang kemampuan teknis akan menjadi persoalan. Terlebih jika mereka yang sebelumnya belum pernah terlibat pada proses penyusunan kebijakan atau pelaksanaan penelitian. Inilah yang menjadi pekerjaan rumah bagi pembina. Selain itu, eksistensi unit kerja ini penting untuk diketahui, guna menyikapi perannya dalam pengembangan kompetensi.

Eksistensi unit kerja dalam pengembangan kompetensi tidak semata mata terkait dengan instansi pembina jabatan maupun pembina kepegawaian. Pengembangan kompetensi dalam peningkatan kapasitas pegawai merupakan tanggung jawab semua pihak. Baik oleh LAN sebagai instansi pembina kepegawaian lembaga, pembina jabatan fungsional analis kebijakan dan juga unit kerja dimana pegawai beraktifitas. Pejabat fungsional analis kebijakan LAN sebagai pegawai pada instansi LAN juga berhak mendapatkan pengembangan kompetensi. Eksistensi unit kerja dapat dilihat melalui kreatifitas atau strategi khusus dalam mengembangkan kapasitas pejabat fungsionalnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian untuk dapat melihat peran unit kerja instansi dalam pengembangan kompetensi pejabat AKLAN.

Penelitian ini dirasa perlu dilakukan dengan tujuan untuk memberikan penjelasan peran unit organisasi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pejabat fungsional analis kebijakan di LAN. Selain itu untuk memberikan rekomendasi penyelesaian kendala yang dihadapi unit organisasi dalam pengembangan kompetensi pejabat fungsional analis kebijakan di LAN. Penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan untuk menambah wawasan pengetahuan dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dibidang pengembangan kompetensi sumber daya aparatur. Selain itu dapat memberikan rekomendasi bagi

pimpinan sebagai solusi alternatif dalam mengatasi kendala yang dihadapi unit organisasi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pejabat AK.

Pejabat AK dapat ditempatkan di unit kerja mana saja. Sehingga kemampuan yang berkembang juga akan berbeda. Untuk itu penelitian akan difokuskan pada unit kerja kediklatan dan kelitbangan (kajian inovasi) yang ada di LAN Jakarta tahun 2019. Oleh karena itu, yang menjadi pertanyaan penelitian pada pembahasan ini adalah bagaimana eksistensi unit organisasi dalam pengembangan kompetensi pejabat fungsional analis kebijakan di Lembaga Administrasi Negara?

B. LANDASAN TEORITIS

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. Kemudian, menurut Koziar Barbara seperti yang dikutip dwi (2016) peran adalah seperangkat tingkah laku yang diharapkan oleh orang lain terhadap seseorang sesuai kedudukannya dalam, suatu sistem. 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.

Selanjutnya, perlu dijabarkan pemahaman tentang pengembangan kompetensi. Untuk itu terlebih dahulu dijabarkan pengertian kompetensi dan pengembangan.

Kompetensi 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 (Octarina, 2013). Kompetensi juga menjadi karakteristik pribadi yang dapat dibuktikan seperti pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pribadi seperti kepemimpinan (Dessler,

Cole, & Chhinzner, 2015). Kompetensi sangat terkait dengan area kemampuan pribadi yang memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka berhasil (Ikhsan, 2016). Artinya 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.

Karakteristik kompetensi menurut (Spencer & Spencer, 2008) terdiri dari lima yaitu *motives, traits, self concept, knowledge dan skill*. Berdasarkan karakteristi itu Azmy (2015) menterjemahkan lima karakter kompetensi itu sebagai berikut: Motif (*Motive*) adalah hal-hal seseorang yang secara terus-menerus berpikir tentang keinginan dan apa yang menyebabkan tindakan; Sifat (*Traits*) adalah ciri ciri fisik dan tanggapan yang konsisten terhadap situasi atau informasi; Konsep diri (*Self-image*) adalah sebuah sikap atas nilai-nilai atau citra diri; Pengetahuan (*Knowledge*) adalah informasi seseorang dalam bidang tertentu; Keterampilan (*Skill*) adalah kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental tertentu. Itu berarti lebih bersifat ke *soft skill*. Inilah yang harus dikembangkan oleh unit kerja bagi pegawainya.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan (Hasibuan & Hasibuan, 2016). Berdasarkan hal tersebut 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

Namun secara kebijakan, berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi nomor 1 tahun 2019 Pengembangan kompetensi adalah pelatihan dan pengembangan bagi Pegawai ASN sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi Pegawai ASN dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier

Setiap jabatan yang diduduki oleh ASN memiliki standar kompetensi masing masing. Kompetensi standar yang harus dimiliki berdasarkan Permenpanrb No 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan, adalah kompetensi manajerial, kompetensi teknis dan kompetensi sosiokultural. Dan didalam Peraturan

Kepala LAN Nomor 31 Tahun 2014 tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan disebutkan pula bahwa khusus pejabat fungsional analis kebijakan (Pejabat AK) harus memiliki 2 kompetensi yaitu kompetensi analitis dan kompetensi politis. Dan bukan hanya instansi pembina saja yang bertanggung jawab dalam hal pengembangan kompetensi para Pejabat AK.

Pengembangan kompetensi pegawai dalam hal ini pejabat fungsional analis kebijakan (pejabat AK) sangat terkait dengan manajemen sumberdaya manusia (SDM). Manajemen sumberdaya manusia (MSDM) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, dan menghadiri hubungan tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan mereka, serta masalah keadilan (Dessler et al., 2015). Manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai proses organisasi menemukan, menggunakan, memelihara, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan secara efektif (Dubois & Rothwell, 2004). Selain itu bisa juga dikatakan sebagai Kebijakan, praktik, dan sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan (Katzell & Austin, 1992). Dari pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan sebuah ilmu untuk mengelola sumber daya manusia berdasarkan hubungan dan peranannya, yang dilakukan melalui proses memperoleh, menemukan, menggunakan, melatih, mengembangkan, memelihara, menilai dan memberikan kompensasi serta memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja.

Diranah MSDM, komitmen dan peran kepemimpinan menjadi faktor penentu. Karena penggerak dari sebuah manajemen itu adalah kepemimpinan. Seperti yang disampaikan oleh Armstrong (2011) bahwa MSDM memiliki karakteristik strategis dengan penekanan pada integrasi; berorientasi pada komitmen; berdasarkan kepercayaan bahwa manusia sebagai aset (modal manusia); unitaris dari pada pluralis, individualistis daripada kolektif dalam pendekatannya terhadap hubungan karyawan; kegiatan yang digerakkan manajemen-pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia adalah tanggung jawab manajemen lini; berfokus pada nilai-nilai bisnis

Dalam mengelola SDM dilingkungannya, 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 (Dessler et al., 2015). Manajer

dapat dinilai berhasil apabila mampu mencapai tujuan tidak bekerja sendirian melainkan mampu menggerakkan orang lain dan mengelola sumber daya lainnya (Gesi, Laan, & Lamaya, 2019). Artinya harus memiliki kemampuan mengelola, menggerakkan, mengarahkan dan mengintegrasikan sumber daya.

Selain itu manajer sebagai pimpinan, juga harus tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh pegawainya. Menurut Thoaha dalam Mulyadi & Yuniarsih (2016) Kepemimpinan adalah kegiatan yang dapat mempengaruhi perilaku orang lain baik perorangan maupun kelompok. Menurut Lina (2014) kepemimpinan dapat 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.

Lalu apa tugas dari seorang manajer sebagai pimpinan organisasi khususnya sebuah unit kerja instansi? Tugas pokok seorang manajer menurut Sudaryo, Aribowo, & Sofiati (2018) adalah mengintegrasikan variabel - variabel organisasi dan sumber daya manusia kedalam bentuk sosio-teknik secara efektif. Tugas selanjutnya adalah menempatkan seseorang sesuai dengan karakteristik mereka. Sehingga pegawai sebagai sumber daya dapat bekerja lebih profesional sesuai tugas masing - masing. Inilah mengapa pengembangan kompetensi pada unit kerja sangat bergantung pada manajer atau pimpinannya.

Pengembangan sumber daya manusia sangat bergantung pada organisasi yang menaunginya Menurut Kats dan Kahn (Steen, 1985 : 135) seperti yang dikutip oleh Setiawan dan Irawan (2014:265) bahwa untuk memastikan keberhasilan suatu organisasi harus dapat memenuhi tiga persyaratan perilaku penting, yaitu:

- a. Organisasi harus mampu membina dan mempertahankan suatu armada kerja yang mantap, terdiri dari personil terampil;
- b. Organisasi harus dapat menikmati prestasi peranan yang dapat diandalkan dari para personilnya, dalam hal ini setiap personil bukan saja dituntut untuk bersedia berkarya, tetapi juga harus melaksanakan tugas khusus yang menjadi tanggungjawab utamanya;
- c. Para personil harus mengusahakan bertingkah

laku yang spontan dan inovatif, dengan demikian setiap personil jangan hanya bertingkah laku secara pasif saja.

Instansi pemerintah atau birokrasi pemerintah merupakan sebuah organisasi publik. Hal ini karena organisasi publik memiliki misi memberikan pelayanan kepada warga negara, memberikan perlindungan dan rasa aman, mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan (Mansyur & Yulianto, 2020). Jika kita melihat dari sisi kecil, unit kerja instansi harus memberikan pelayanan, perlindungan dan mewujudkan kesejahteraan warganya dalam hal ini pegawai melalui kesempatan pengembangan kompetensi yang merata.

Untuk itu, 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 Siregar (2020) 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. Budaya merupakan suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan yang berfungsi sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak oleh seluruh anggota organisasi dalam usaha mendapat tujuan organisasi (Basuki, 2012:43). Dapat dikatakan bahwa budaya merupakan pola pikir, akal budi dan kebiasaan yang menjadi penentu perilaku seseorang sehingga dapat termotivasi dalam merespon lingkungan.

Pengembangan kompetensi SDM merupakan awal dari pengembangan kapasitas organisasi. Sehingga organisasi wajib untuk mengusahakan agar tujuan organisasi dapat terlaksana. Menurut Eade (1997) seperti yang dikutip oleh Nugraha (2004) dikatakan bahwa pengembangan kapasitas pada dasarnya adalah karakteristik organisasi yang dihubungkan dengan partisipasi, pemberdayaan, *civil society* dan partisipasi publik. Nugraha (2004) juga mengutip pernyataan Grindle (1997) yang menyebutkan tiga strategi utama dalam pengembangan kapasitas, yaitu: (1) penguatan organisasi dan manajemen; (2) penyediaan sumber daya dan sarana prasarana (3) *network*. Selain itu

Nugraha (2004) mengutip juga dari Edralin (1997) terkait lima strategi utama yaitu: (1) penguatan organisasi dan manajemen; (2) penyediaan sumber daya dan sarana prasarana (3) *network*; (4) lingkungan dan; (5) kemampuan fiskal dan program. Dengan Kata lain pengembangan kapasitas dalam rangka pengembangan kompetensi sangat bergantung pada penguatan organisasi dan manajemen, ketersediaan sumber daya dan sarana prasarana, jejaring kerja, lingkungan kerja, serta kemampuan fiskal dan program kerja. Namun pada tulisan ini akan lebih difokuskan pada organisasi dan manajemen serta program kerja dari unit kerja yang menaungi pejabat AK.

Kesuksesan pelaksanaan pengembangan kapasitas melalui peningkatan kompetensi sangat dipengaruhi beberapa faktor agar dapat berhasil seperti komitmen bersama, kepemimpinan kondusif dan dinamis, reformasi peraturan, reformasi kelembagaan (Soeprapto (2006: 20). Ini berpengaruh pada eksistensi unit kerja selaku pelaku pengembangan kompetensi SDM. Jika tidak ada komitmen bersama, kepemimpinan yang baik, reformasi peraturan dan kelembagaan akan menghambat pencapaian organisasi.

Pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara No 1 tahun 2019 disebutkan bahwa jabatan fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Dan jika dikaitkan dengan pejabat AK, maka keahlian yang diperlukan tersebut adalah terkait kemampuan untuk melakukan analisis kebijakan yang ada sesuai tempat dia bertugas.

Pejabat fungsional analis kebijakan merupakan pegawai dengan jabatan sebagai analis kebijakan yang dapat ditempatkan kedalam selain unit kerja yang melaksanakan kegiatan pendidikan dan pelatihan, seperti pengkajian, inovasi, bahkan kesekretariatan, sebatas unit kerja tersebut melaksanakan kegiatan penganalisaan terhadap sebuah kebijakan tertentu. Analis kebijakan dapat disebut sebagai ilmuan yang mampu membuat suatu analisis yang ilmiah dari suatu permasalahan dengan pendekatan objektif - rasional, sehingga keabsahannya terwujud (Purwanto et al., 2015).

Tugas dari pejabat AK tersebut adalah untuk dapat menganalisis sebuah kebijakan publik yang nantinya diharapkan memberikan dampak pada pelayanan kepada masyarakat. Dan menurut Dodds (2018:15), kebijakan publik saat ini memiliki dampak signifikan pada hampir semua orang di masyarakat maju dan berkembang, bahkan meskipun dampak itu terkadang tidak langsung.

Lalu apa kebijakan publik itu? Kebijakan dapat dikatakan sebagai *policy science* atau ilmu kebijakan jika berakar pada pendekatan objektif-rasional (Brunner (1991,1997); Clark (2002) dalam Purwanto, 2015:24). Kebijakan publik adalah apa saja yang pemerintah pilih untuk lakukan dan tidak lakukan. Karena pemerintah melakukan banyak hal, untuk mengatur tatanan ber masyarakat bagi warganya (Dye, 2002:1). Lebih lanjut kebijakan publik bisa mengatur perilaku, organisasi birokrasi, mendistribusikan kemanfaatan atau penarikan pajak atau apasaja dalam satu kebijakan (Dye, 2002:1).

Terkait dengan unit kerja yang ada di LAN. Ini dapat terlihat berdasarkan struktur organisasi LAN yang terdiri dari satu kesekretariatan, dua (2) kedeputian bidang kajian dan inovasi, dua (2) kedeputian bidang pengembangan kompetensi (kediklatan). Selain itu ada juga unit kerja lain yang ada di daerah. Hal ini membuat pejabat AK bias ditempatkan dimana saja.

Standar kompetensi pejabat AK berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 31 Tahun 2014 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Kebijakan yang menjadi standar kompetensi para pejabat AK adalah kemampuan analisis dan kemampuan politis. Kompetensi analisis adalah kemampuan untuk menghasilkan informasi kebijakan yang berkualitas. Sedangkan Kompetensi politis adalah kemampuan untuk mengadvokasi informasi kebijakan. Kompetensi pejabat AK ini mencerminkan pengetahuan dan keterampilan dalam bidang kebijakan, prinsip-prinsip dasar melakukan kajian dan analisis kebijakan agar mampu melaksanakan kajian dan analisis kebijakan secara efektif. Selain itu, organisasi dapat menghasilkan informasi kebijakan yang berkualitas. Kajian dan analisis kebijakan ini sendiri adalah kegiatan mengkaji dan menganalisis kebijakan, dengan menerapkan prinsip-prinsip profesionalisme, akuntabilitas, integritas, efisiensi dan efektivitas untuk mencapai tujuan tertentu dan/ atau menyelesaikan masalah-masalah publik.

Analisis kebijakan membutuhkan serangkaian teknik dan metode penelitian dalam membuat analisis kebijakan. Dan kemampuan kemampuan inilah yang harus difasilitasi oleh unit kerja untuk dikembangkan. Karena semua yang dihasilkan harus berbasis bukti, data dan pengetahuan, untuk itu diperlukan metodologi kuantitatif dan teknik penelitian kuantitatif seperti ekonometri, analisis biaya manfaat, *linier programming*, analisis regresi, analisis keputusan, analisis sistem, model simulasi, dan lainnya. Selain itu diperlukan metodologi

kuanlitatif dan teknik penelitian kuanlitatif seperti wawancara, FGD, observasi, aksi partisipasi dan lainnya. Hal ini dalam rangka mengedepankan proses yang runtut dan sistematis sehingga dapat tercipta kebijakan yang baik (Purwanto, 2015:24)

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, pengembangan kompetensi lebih mengedepankan secara nonklasikal yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja seperti *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, pelatihan jarak jauh, *data sharing* (*secondment*), pembelajaran alam terbuka (*outbond*), patok banding (*benchmarking*), pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah, belajar mandiri (*self development*), komunitas belajar (*community of practices*); bimbingan di tempat kerja, magang/praktik kerja. Evaluasi pengembangan kompetensi teknis dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara kebutuhan kompetensi teknis PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan pengembangan karier.

Hal ini sejalan dengan pelaksanaan pengembangan SDM yakni pelatihan, pendidikan dan pengembangan sebagaimana disampaikan bahwa pelatihan, pendidikan, pembinaan, perekrutan, perubahan sistem, kesempatan, penghargaan, perekrutan, pendidikan, pelatihan dan pembinaan/ pengembangan, pembinaan, pemberian kesempatan (Yohanitas, 2019). Pemberian penghargaan bisa merupakan bagian dari pengembangan SDM pada aspek yang lainnya. Misal penghargaan berupa pelatihan ke luar negeri, kesempatan memimpin tim penelitian, beasiswa dan lainnya.

C. METODE

Penulisan hasil penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dimana prosedur penelitian dapat menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dan lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Bogdan dan Taylor dalam Moleong 2011). Jenis Penelitian yang dilakukan adalah penelitian studi kasus yang dilakukan dengan cara 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* terhadap beberapa pimpinan unit kerja, pejabat AK dan pakar. **Kedua**, data yang diperoleh melalui

pengamatan (*observation*) terhadap perilaku unit kerja dalam mengembangkan kompetensi pegawainya. **Ketiga**, dokumen. Dokumen berupa material yang tertulis dan konsep teori terkait manajemen SDM. Dan untuk itu, pada penelitian ini akan difokuskan pada unit kerja yang ditempati oleh pejabat AK dengan kurun waktu pada Januari sampai Mei 2019.

D. PEMBAHASAN

Pelaksanaan pengembangan kompetensi merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang harus dilakukan oleh organisasi. Bukan hanya puncak pimpinan saja, tetapi pimpinan level terbawah juga memiliki andil dalam mengembangkan kompetensi. Sebagai organisasi publik, instansi pemerintah tentu memiliki unit kerja instansi yang memiliki pegawai yang perlu melakukan pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi pegawai dilakukan untuk menjamin karirnya atau menambah kemampuan dan pengalamannya sehingga bekerja profesional.

Jabatan fungsional tertentu bukanlah jabatan yang langsung diduduki oleh ASN. Jabatan fungsional memiliki syarat minimal yang salah satunya masa kerja sebagai ASN. Instansi yang ingin mengajukan pegawainya untuk menjadi jabatan fungsional inipun harus memiliki rencana kepegawaian dan formasi jabatan yang jelas.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) memiliki banyak jabatan fungsional tertentu yang diduduki oleh ASN/pegawainya. Misalkan saja widyaiswara, peneliti, analis kebijakan, arsiparis, pustakawan, perencana, analis kepegawaian, dan jabatan fungsional lainnya. Tentu saja mereka memiliki tugas tugas tertentu. Ada juga jabatan yang harus menempati unit kerja bidang tertentu. Misalkan Widyaiswara, para ASN yang menduduki jabatan ini hanya dapat melaksanakan tugas pada unit kerja kediklatan, khususnya penyelenggaraan pelatihan dan pendidikan. Peneliti, ASN yang menduduki jabatan peneliti harus ditempatkan pada unit kerja kelitbangan. Analis kepegawaian, yang ditempatkan di unit kerja kesekretariat dan lainnya.

Analisis kebijakan saat itu merupakan salah satu dari banyaknya jabatan analis yang dijabat oleh fungsional umum. Sehingga belum ada standar kompetensi dan uji kompetensi untuk menduduki jabatan tersebut. Fungsi dan tugasnya pun sebenarnya dapat dilakukan oleh pemangku jabatan pimpinan. Namun dikarenakan banyaknya

tugas administrasi dalam instansi pemerintah, tugas dan fungsi tersebut cenderung terabaikan. Untuk itulah dipandang perlu ada jabatan khusus yang diarahkan sebagai jabatan profesi atau fungsional tertentu.

Para pemangku jabatan ini dapat ditempatkan kedalam berbagai unit kerja. Mulai dari unit kelitbangan (pengkajian, inovasi), kesekretariatan, kediklatan (pendidikan dan pelatihan). Hal ini membuat Jabatan Analis

kebijakan sangat menarik untuk dibahas terkait pengembangan kapasitas pemangku jabatannya.

Penambahan jumlah ASN yang menjadi seorang pejabat AK menunjukkan pentingnya perbaikan pelayanan publik melalui kebijakan di Indonesia. Karena tujuan keberadaan jabatan analis kebijakan adalah untuk memperbaiki pelayanan publik. Perkembangan jumlah Pejabat AK ini dapat terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1
Jumlah analis kebijakan berdasarkan tingkat keahliannya Januari-Mei 2019

No	Masa update	AK Pertama	AK Muda	AK Madya	AK Utama
1	9 Januari 2019	163	18	51	3
2	28 Januari 2019	178	29	60	3
3	18 Februari 2019	191	37	70	5
4	11 Maret 2019	201	42	70	8
5	4 april 2019	210	49	78	8
6	7 Mei 2019	213	50	78	8

Sumber: Pusat Pembinaan Analis Kebijakan LAN (pusaka.lan.go.id / dev.pusaka.lan.go.id)

Dari tabel diatas dapat terlihat bahwa diawal januari tahun 2019 tercatat jumlah analis kebijakan saat itu mencapai 235 orang dan pada akhir januari bahkan sudah tercatat 270 orang. Terakhir, pada awal mei 2019 tercatat 349 orang yang menduduki jabatan analis kebijakan.

Jabatan fungsional analis 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. Selain itu harus sesuai dengan formasi jabatan sesuai perencanaan kepegawaian instansi.

Jabatan ini disahkan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analis Kebijakan dan Angka Kreditnya. Di Lembaga Administrasi negara (LAN), perekrutan pejabat fungsional termasuk pejabat fungsional analis kebijakan (Pejabat AK) memerlukan beberapa persyaratan tertentu. Sedangkan pejabat AK yang ingin naik pangkat ke tingkat madya harus mengikuti tahapan uji kelayakan. Peraturan Kepala LAN Nomor 3 Tahun 2018 tentang Pedoman Uji Potensi dan Uji Kelayakan Jabatan Fungsional di

Lingkungan LAN menyebutkan bahwa bagi pegawai yang ingin menduduki jabatan fungsional tertentu harus melewati tahapan uji potensi dan untuk pejabat fungsional tertentu yang ingin naik jabatan kejenjang madya dan utama harus melewati uji kelayakan.

Pada pengangkatan pertama, ASN mengajukan untuk mengikuti proses perekrutan jabatan analis kebijakan dengan memenuhi persyaratan administrasi terlebih dahulu, seperti masa kerja, pendidikan, rekomendasi pejabat pembina kepegawaian instansi, khusus LAN harus lulus dan mendapatkan rekomendasi berdasarkan uji potensi. Jika syarat administratif terpenuhi maka pegawai ASN tersebut akan mengikuti pelatihan CAK.

Pelatihan CAK membekali peserta kemampuan dasar pejabat AK selama beberapa waktu. Tahapan selanjutnya yaitu proses uji kompetensi dan wawancara diakhir sesi untuk menetapkan rekomendasi. Uji kompetensi meliputi uji kompetensi tertulis. Calon pejabat JFAK harus menulis *policy paper* dan dilanjutkan dengan wawancara. Setelah mengikuti pelatihan CAK, pembina akan menyampaikan rekomendasi kepada instansi masing-masing yang menjadi dasar instansi asal ASN untuk pengangkatan Pejabat AK (Novianti, 27 Maret 2019).

Proses perekrutan dari jalur penyesuaian/

inpassing diperuntukkan pada pegawai ASN yang berasal dari jabatan struktural (pimpinan) dan pegawai lain yang memiliki pangkat golongan melebihi persyaratan untuk pengangkatan pertama. Pusaka mengumumkan adanya perekrutan pejabat AK melalui *inpassing*. Dan pembina kepegawaian instansi akan menawarkan kepada pegawainya untuk mengikuti proses perekrutan tersebut. Setelah memenuhi persyaratan dan administrasi, pegawai ASN akan mengikuti uji kompetensi dan uji wawancara. Kemudian mendapatkan rekomendasi atas layak tidaknya untuk diangkat menjadi pejabat AK.

Proses perekrutan dari jalur perpindahan jabatan diperuntukkan bagi pegawai ASN yang sudah memiliki jabatan fungsional tertentu namun ingin berpindah karir ke jabatan fungsional analis kebijakan. Teknis dan tahapan perekrutannya sama dengan jalur *inpassing*. Kekurangan dari perekrutan dari jalur penyesuaian serta perekrutan dari jalur perpindahan jabatan mereka kurang mendapat informasi detail kemampuan yang diperlukan. Mereka yang dulunya tidak pernah sama sekali membuat tulisan atau melakukan riset, mungkin akan agak kaget dengan tugas baru sebagai AK. Oleh karena itu, pejabat fungsional *inpassing* ini ada semacam workshop atau pembekalan selama beberapa hari (Suryanto, 19 Maret 2019).

ASN yang menduduki jabatan analis kebijakan dapat ditempatkan di unit mana saja pada suatu instansi artinya bisa pada unit kediklatan, unit kelitbangan dan unit kesekretariatan. Tentu saja kemampuan yang akan dominan berkembang akan berbeda sesuai dengan unit kerjanya. Di Lembaga Administrasi Negara (LAN) sendiri unit kerja kelitbangan dilakukan oleh unit kerja kajian dan inovasi. Sedangkan untuk kediklatan dilakukan oleh unit kerja pelatihan dan pengembangan kapasitas/ pendidikan dan pelatihan.

Eksistensi unit kerja dapat dilihat melalui peranannya dalam pengembangan kompetensi. Sebelum membahas peranan unit kerja, perlu diketahui dimana pejabat analis kebijakan (Pejabat AK) LAN yang banyak ditempatkan.

Dari Tabel 1 (Data Sebaran pejabat fungsional analis kebijakan di LAN Mei 2019) dapat terlihat bahwa LAN sebagai pembina dari jabatan analis kebijakan ini memiliki Analis kebijakan sebanyak 21 orang yang tersebar di unit kerja yang berbeda. Unit kerja yang ditempati juga berbeda beda. Hal ini belum termasuk pegawai LAN yang menduduki jabatan analis kebijakan berpindah menjadi ASN di daerah. Namun data ini juga akan berubah jika ada analis kebijakan yang diangkat menjadi pejabat struktural. Karena terdapat 2 orang analis kebijakan

yang saat ini menjadi pelaksana tugas dari jabatan struktural eselon 4 / pengawas. Jadi artinya pembahasan akan dikerucutkan lagi kepada unit kerja yang berperan dalam pengembangan kompetensi yaitu unit kerja kepegawaian dan unit kerja pembina jabatan serta unit kerja dimana pejabat analis kebijakan berada yaitu unit kerja kediklatan dan unit kerja kelitbangan (kajian dan inovasi)

Namun dikarenakan para pejabat AK yang menempati tingkat utama masih tergolong baru diangkat saat itu dan untuk mendapatkan keterangan terkait pengembangan kompetensi memerlukan pengalaman dari pejabat AK, maka dalam penelitian ini tingkatan utama dikeluarkan dari populasi sampel.

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 AK beraktifitas saja. Seperti halnya diungkapkan oleh beberapa informan dari kalangan pimpinan. 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.

Latar belakang pegawai yang merupakan pejabat AK juga akan mempengaruhi proses pengembangan kompetensi. Pejabat AK memiliki tugas pokok yang sama dengan jabatan fungsional lain seperti peneliti. Namun bedanya JFAK memiliki kemampuan lain yang disebut kemampuan politis. Melalui kemampuan politis ini para AK ini mampu menyampaikan hasil kajian yang direkomendasikan untuk lebih implementatif kepada stakeholder. Oleh karena itu pembahasan akan meringkas pengalaman kerja dari pejabat AK yang menjadi informan dan juga pimpinan unit kerja.

Selain melalui perencanaan manajemen SDM, pendidikan pelatihan serta perekrutan dari unit kerja instansi yang mengurus kepegawaian dan pembina jabatan fungsional, pengembangan kompetensi juga dilakukan oleh unit kerja dimana pejabat AK bertugas. Pengembangan kompetensi yang sering ditempuh melalui pemberian tugas dan pemberian ijin, pembelajaran bersama, pembuktian diri, berbagi pengetahuan/ *sharing knowledge*, *mentoring*/ pendampingan.

Eksistensi unit kerja LAN dalam pengembangan kompetensi pejabat AK dapat terlihat melalui perannya untuk mengembangkan

kompetensi pegawai. Oleh karena itu akan dibagi berdasarkan peran bagian SDM, Peran Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (Pusaka), Peran unit kerja (kajian inovasi dan kediklatan). Berikut ini pembahasan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh unit kerja di LAN.

Peranan bagian SDM LAN dalam pengembangan kompetensi Pejabat analis kebijakan

Bagian SDM LAN sebagai unit kerja yang melayani kepegawaian di LAN melakukan tugas pengembangan kompetensi pegawai melalui perencanaan SDM, perekrutan SDM dan pelayanan informasi terkait kesempatan pengembangan melalui jalur pendidikan dan pelatihan. Selain itu ada juga layanan administrasi terkait pemberian ijin dan tugas belajar.

Bagian SDM LAN melakukan pengembangan kompetensi tidak secara langsung bersentuhan dengan pegawai ASN. Tentu saja langkah pengembangan kompetensi pegawai dilakukan dengan merujuk perencanaan SDM.

Untuk itu LAN juga sudah membuat 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. Ini tidak terbatas pada jabatan fungsional tertentu saja, namun juga termasuk jabatan pimpinan.

Bisa saja secara instansional unit kerja diminta untuk mempertimbangkan pemberian pengembangan kompetensi dengan melihat kebutuhan kedepan. Hal ini dikarenakan baik PNS dan CPNS berhak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi sesuai dengan minat dan jabatan saat perekrutan. Bisa dikatakan hal ini bagian dari manajemen talenta dimana para CPNS dan PNS dapat menunjukkan kemampuannya sebelum nanti menduduki jabatan tertentu.

Sesuai dengan kebijakan yang sudah disusun oleh LAN, Setiap pegawai LAN harus melalui tahapan tertentu untuk masuk ke jabatan fungsional tertentu. Disini, bagian SDM mengambil peran dalam melakukan seleksi terhadap pegawai yang akan menempuh jabatan fungsional melalui uji potensi dan yang akan meningkatkan jabatannya melalui uji kelayakan.

Prinsipnya peranan yang diambil oleh Bagian SDM adalah melalui pemberian kesempatan untuk mendapatkan pendidikan formal. Teknis yang dilakukan bagian SDM LAN adalah dengan memberikan informasi tentang peluang mendapatkan berbagai beasiswa.

Pada pelaksanaannya pengembangan kompetensi dengan memberikan 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.

Melalui dokumen rencana pengembangan SDM LAN, beasiswa yang terdokumentasikan untuk ditawarkan adalah beasiswa dari sebuah lembaga yang dana itu disebut dengan dana program Spirit. Ini sesuai rekomendasi Bappenas terkait alokasi penerimaan dana pengembangan kompetensi yang diberikan kepada LAN. Namun pegawai LAN masih dapat memanfaatkan jalur lain dalam pendanaan pengembangan kompetensi melalui USAID, AUSAID, juga berbagai negara lain. Namun tidak tertutup kemungkinan bagian SDM LAN memberikan informasi kesempatan beasiswa melalui program pendanaan lainnya.

Dari pendidikan, pegawai bisa juga mendapatkan ijin belajar. Dimana pegawai dapat mengajukan ijin sambil tetap melaksanakan tugasnya di unit kerja, namun harus berkonsultasi terlebih dahulu tentang pendidikan yang diambil agar sesuai dengan kebutuhan instansi. Tentu saja biaya pendidikan berasal dari pegawai itu sendiri.

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.

Namun, kegiatan yang biasanya dapat dilakukan adalah diklat, bimbingan teknis, seminar, konferensi, sosialisasi, dan lainnya. Kesempatan ini diberikan berupa penyampaian informasi terhadap kegiatan pelatihan yang ada. Lalu bagian SDM LAN memfasilitasi penugasan kepada pimpinan unit kerja sehingga dapat diijinkan untuk melaksanakan program pelatihan tersebut. Informasi tentang adanya pelatihan biasanya didapatkan melalui adanya undangan dari unit kerja lain di LAN ataupun instansi Kementerian dan Lembaga lain.

Pelatihan yang difasilitasi bukan hanya pelatihan klasikal saja, tapi juga non klasikal. Tentu itu tergantung dari penyelenggara pelatihan itu sendiri. Misalnya program *e-learning* diterapkan dalam pelatihan yang dilakukan di LAN, program *benchmarking* untuk mendapatkan contoh baik dari instansi lain, program magang dilakukan untuk mengasah kemampuan pegawai.

Program *benchmarking* mengasah kemampuan pejabat AK untuk mengenal kebijakan dari instansi lain, Bahkan berkesempatan untuk mendapat pelatihan keluar negeri dalam rangka *benchmarking* manajemen pemerintahan dan inovasi di Australia (Santosa, 2019). Selain itu terkait *strategic manajemen* di Korea Selatan (Nugroho, 2019). Pengalaman *benchmarking* melalui program pelatihan ini dipergunakan dengan baik saat menjadi tim penyusun naskah akademik beberapa kebijakan LAN dan perbandingan pada proses penganalisa kasus dalam pekerjaan di unit masing-masing.

Jika dikaitkan dengan pelatihan untuk menduduki jabatan fungsional analis kebijakan juga difasilitasi bagian SDM dengan memberikan informasi ke unit kerja. Bukan hanya itu, bagian SDM memfasilitasi perijinan bagi calon pejabat AK untuk mengikuti pelatihan, dan tahapan-tahapan tertentu untuk diangkat ke jabatan fungsional analis kebijakan.

Bukan hanya bentuk pelatihan dalam negeri saja yang difasilitasi, akan tetapi ada juga pelatihan yang diselenggarakan di luar negeri. 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. Pejabat AK pernah ditawarkan untuk diklat *short course*. Namun, Kesempatan tersebut tidak diambil karena ada keperluan pribadi yang lebih mendesak, selain itu memang tidak lolos pada proses seleksi "*Sudah pernah coba diambil kesempatan tersebut, Cuma masih gagal*" (Nugraha, 2019)

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 pemantapan 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 staf. 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 di unit kerja. Dan juga tidak semua pelatihan yang dibutuhkan disediakan oleh Pusaka sehingga perlu mencari informasi pelatihan dari Pusaka.

Peranan unit kerja dalam pengembangan kompetensi Pejabat analis kebijakan

Peranan unit kerja instansi disini dibagi pada unit kerja yang ditempati oleh pejabat AK yang berada di unit kerja dibidang kediklatan dan bidang kajian inovasi.

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 pada penyelenggaraan 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. Kemudian ada juga penugasan khusus terkait kolaborasi antar unit kerja. Ini biasanya terjadi saat LAN ingin menyusun konsep besar terkait pengembangan kompetensi. Misalkan saat penyusunan naskah akademik ASN Corpu. Disini Pejabat AK, peneliti bekerja secara kolaboratif menyusun naskah akademik yang terkoordinir lintas unit kerja.

Secara teknis, pejabat AK melakukan analisis terhadap suatu kebijakan. Dengan pertimbangan bahwa mereka memahami tahapan rumusan kebijakan sampai siklus penyusunan kebijakan itu dari menganalisis masalah, agenda *setting* atau menemukan isu permasalahan, kemudian dibuat suatu perumusan produk hukum, terus implementasi seperti apa, kemudian dievaluasi. Dan ini sangat penting bagi unit kerja kediklatan yang memiliki tugas untuk menyusun sebuah produk kebijakan.

Pada unit kerja kediklatan, Penugasan penyusunan kebijakan merupakan usaha yang dilakukan pimpinan untuk mengembangkan kompetensi pejabat AK. Artinya kompetensi politis lebih banyak terekspos sebagai bentuk eksistensi dari peran unit kediklatan. Hal ini dikarenakan unit tersebut harus menghasilkan kebijakan tertentu yang menuntut pejabat AK dapat melakukan lobi lobi agar kebijakan sesuai dengan kebutuhan. Pimpinan menugaskan untuk membuat telaahan kebijakan tertentu. Dengan begitu pejabat AK akan mencari sumber referensinya, mencari dasar hukumnya. Setelah itu barulah pimpinan memberikan *feedback* dan arahan untuk penyempurnaan.

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.

Contoh lainnya kebijakan tentang PKN (Diklat PIM 1,2,3,4). Tiap ada rapat mengenai kebijakan, pejabat AK dilibatkan. Pimpinan selalu mengikut sertakan kalau ada rapat mengenai finalisasi tentang PIM 1,2,3,4. Dengan begitu pejabat AK bisa tahu bagaimana cara awal mula dari nol sampai akhirnya menjadi peraturan LAN tentang Pim 1,2,3,4 ini.

Penugasan yang diberikan terkait pembuatan naskah kebijakan dan pembelajaran yang diberikan pimpinan terkait penyusunan kebijakan merupakan bagian dari proses *mentoring*. Dan ini dirasakan oleh pejabat AK di unit kerja kediklatan sebagai budaya yang dikembangkan dan dilaksanakan secara bersama.

Pada intinya, penugasan yang diberikan kepada pejabat AK lebih terkonsentrasi tentang bagaimana mereka menganalisa kebijakan, menuangkannya kedalam laporan, *policy paper*, *policy brief*, *policy note*, dan sekurang kurangnya

telaahan staf. Hasil yang mereka susun tersebut akan direview bersama. Mereka juga ditugasi untuk mengawal sebuah penyusunan sebuah kebijakan dan mensosialisasikan kebijakan. Tentu saja bagi unit kerja kediklatan ini dahulu lebih sering dilakukan oleh jabatan pimpinan. Namun dengan adanya pejabat AK pimpinan unit kediklatan sangat terbantu dalam hal memberi masukan awal dan komitmen mengawal kebijakan tersebut sampai mensosialisasikannya.

Pada unit kerja kajian inovasi, pejabat Analis kebijakan (Pejabat AK) cukup banyak. Pengembangan kapasitas yang dirasakan oleh JFAK yang berada di unit kajian dan inovasi ini sudah dirasakan sejak mulai menjadi CPNS. Para Pejabat AK diberi tugas sehingga dapat menyusun rekomendasi kebijakan melalui pelaporan kajian, *policy brief*, *policy note*. Bisa dikatakan fokus pengembangan para pejabat AK di unit kajian inovasi adalah kemampuan melakukan penelitian/riset.

Terkadang pejabat AK di unit kajian inovasi juga ditugaskan untuk memimpin kegiatan kajian, baik secara keseluruhan maupun pada bagian kegiatan kajian. Dan itu sebagai bentuk tanggung jawab dari pimpinan untuk mereka. Kemampuan politis dari AK ini juga terlihat saat pimpinan memberi tugas dalam penyampaian tahapan tahapan kajian pada forum diskusi, seminar, dan pendampingan/advokasi.

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. Selain itu ada penugasan pendampingan, pemberian kesempatan untuk mengikuti kegiatan diluar unit, melakukan pendampingan pada instansi lain, bahkan pemberian kesempatan untuk menghadiri acara diskusi, seminar. Karena dinilai kesempatan dan penugasan tersebut merupakan cara yang mudah dan tidak perlu anggaran.

Di sisi Pejabat AK, 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.

Penugasan yang diberikan oleh pimpinan cukup beragam. Selain penugasan terkait pelaksanaan kegiatan, terdapat juga penugasan mewakili pimpinan, bahkan mengawal tersusunnya rumusan dokumen kerjasama dengan

instansi lain. Pejabat AK diberi tugas melakukan analisis kebijakan dalam skala kecil ketika pembuatan MU dan PKS diberi kesempatan untuk merumuskan juga. Jadi merumuskan, mengelola dan mengawal.

Disini dapat dilihat bahwa pengembangan kapasitas yang paling sering diberikan unit kerja kajian inovasi yang diterima pejabat AK 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.

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.

Permasalahan klise yang sampai saat ini terjadi adalah mekanisme pelaksanaan penelitian yang dilakukan oleh instansi dalam hal ini LAN. Mekanisme saat ini kurang mampu mendorong analis kebijakan mendapatkan kesempatan penelitian mandiri yang bisa dilakukan berkelompok bersama jabatan fungsional lainnya. Atas setidaknya terlibat dengan unit lain yang mungkin akan menambah wawasan bagi mereka.

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. Eksistensi unit kerja dapat terlihat pada tabel pengembangan kompetensi pejabat AK dibawah ini.

Tabel 2
pengembangan kompetensi pejabat AK berdasar Aspek pengembangan kompetensi

No	Aspek pengembangan Kompetensi SDM	Aktivitas Pengembangan Kompetensi SDM	Rincian Pengembangan Kompetensi SDM	Unit Kerja Pelaksana
1	Pendidikan	Tugas Belajar	Spirit, Beasiswa lainnya	Bagian SDM
		Ijin Belajar	Biaya mandiri	
2	Pelatihan	Kompetensi ASN -Klasikal -Nonklasikal	Manajemen Teknis/ Fungsional Sosiokultural	Pembina Jabatan Fungsional
		Kompetensi JFAK	Analisis Politik	
3	Perekrutan	Pengangkatan pertama	Diklat Uji kompetensi Wawancara	Analisis Kebijakan
		<i>Inpassing</i> dan Per pindahan jabatan	Uji kompetensi	
			Wawancara	
4	Pembinaan	Penugasan khusus Penugasan Pimpinan	Pelaksanaan kajian Mendampingi pimpinan/ senior Seminar/workshop/ bimtek Advokasi/ pendampingan Perumusan dan penelaahan kebijakan	Unit Kerja Kajian Inovasi
				Unit Kerja Kajian Inovasi dan Kediklatan LAN
5	Pemberian kesempatan	Memimpin tim Membuat karya tulis Mengikuti konferensi Pembagian pengetahuan Mentoring pimpinan		Unit Kerja Kediklatan

Peranan yang dilakukan unit kerja ini tentu tidak terlepas dari faktor pendukung sehingga kegiatan yang dilakukan dapat berjalan. Misalnya dari segi budaya kerja yang dikembangkan, komitmen dari seluruh pihak, kepemimpinan, perubahan peraturan dan kelembagaan.

Budaya kerja yang dibangun oleh unit kerja untuk mengembangkan kemampuan pegawainya dinilai dapat meningkatkan kinerja unit kerja. Budaya kerja disini dilakukan dengan memberikan contoh pembelajaran dengan sesama sehingga bisa saling bertukar pikiran. Komunikasi sebagai bagian dari budaya kerja juga menjadi dukungan yang baik dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan unit kerja instansi. Budaya kerja ini juga butuh kesadaran diri dari tiap individu. Dan disinilah motivasi diperlukan dari setiap individu. Bukan hanya motivasi dari pimpinan saja, tetapi motivasi dari diri sendiri.

Komitmen bersama dari seluruh pihak dibutuhkan agar pelaksanaan pengembangan kapasitas dapat berlanjut. Untuk itu peran kepemimpinan yang mampu mengembangkan budaya kerja yang efektif akan mampu mendorong pegawai khususnya pejabat fungsional untuk memahami tugasnya di unit kerja. Karena pimpinan

langsunglah yang seharusnya mengetahui kemampuan dan arah pengembangan pegawainya. Komitmen itu dimulai dari pimpinan tingkat atas sampai dirumuskan dalam perintah atau rencana pengembangan kompetensi dari bagian SDM. Artinya Komitmen ini tentu harus dimulai dari LAN sebagai instansi dan dilanjutkan dengan unit kerja lalu pegawainya sendiri. Komitmen ini terkait juga dengan penugasan yang diberikan pimpinan kepada pejabat AK sampai pada pemberian kesempatan dan keleluasaan untuk berinteraksi dalam komunitas pejabat fungsional tersebut. Kegiatan *knowledge sharing* merupakan salah satu kegiatan yang membutuhkan komitmen bersama. Artinya apa yang sudah disepakati harus dilakukan meskipun pimpinan saat itu tidak bisa mengikuti kegiatan itu.

Kepemimpinan yang baik akan dapat mendorong potensi dan kemampuan seorang pegawai terutama pejabat fungsional analis kebijakan, misalkan saja pelaksanaan *knowledge sharing*. Apa lagi bagi pemimpin sebuah unit kerja yang menjadi pimpinan langsung seorang pejabat fungsional. Namun apa jadinya jika seorang pimpinan tidak mengetahui keberadaan pejabat fungsional tertentu yang dalam hal ini pejabat

AK. Meskipun ini tidak terjadi di LAN, namun masih banyak instansi lain secara organisasional tidak menyadari keberadaan pejabat fungsional dan memberikan tugas administrasi biasa. Hal ini akan menyulitkan perkembangan kompetensi pejabat AK.

Pengembangan kapasitas memerlukan program laksana yang kontekstual. Untuk itu Para pemimpin dapat melakukan reformasi peraturan untuk mempercepat proses pelaksanaannya. LAN sendiri dalam pengembangan kapasitas pegawai sudah melakukan reformasi peraturan terkait pengembangan kompetensi bagi ASN. Hal ini terlihat dengan adanya konsep uji potensi dan uji kelayakan bagi ASN sebelum dapat masuk dalam jabatan fungsional tertentu dan masuk dalam jabatan yang lebih tinggi. Peraturan dalam unit kerja atau kebijakan unit kerja dapat diarahkan agar dapat saling mengembangkan kapasitas bagi seluruh individu didalamnya. Ini sangat bergantung pada pimpinannya.

Reformasi kelembagaan yang dalam kurun waktu 6 tahun sudah 2 kali dilakukan telah memperkuat organisasi jika dilihat dari adanya penambahan tugas dan fungsi LAN. Adanya komitmen, kepemimpinan, reformasi peraturan dan kelembagaan inilah menjadi faktor penting bagi keberlanjutan pelaksanaan pengembangan kapasitas ASN LAN. Reformasi kelembagaan akan berdampak pada penempatan pejabat fungsional analis kebijakan. Dan bisa saja malah menempati unit kerja dengan bidang dan tugas fungsi yang berbeda.

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Eksistensi unit kerja dapat terlihat dari perannya dalam mengembangkan kompetensi pegawainya. Pelaksanaan pengembangan kompetensi bukan 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 tercatat dalam sebuah dokumen rencana pengembangan pegawai. 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. Selain itu peran bagian SDM untuk dalam *coaching, mentoring*

dan tempat konsultasi bagi ASN perlu lebih diaktifkan melalui sosialisasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN dan penerapan pemagangan dan pertukaran pegawai.

- b. Peranan Pusaka dalam melakukan perekrutan pejabat AK sangat penting dalam menambah jumlah pejabat AK di lingkungan LAN. Namun standarisasi perekrutan yang menjadi kunci agar para pegawai LAN untuk menempuh perekrutan itu perlu disampaikan lebih komunikatif. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan bimbingan konsultasi juga sangat membantu pejabat AK untuk menambah kemampuan dalam melaksanakan tugas di unit kerja, seperti metode untuk menganalisa kebijakan.
- 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. Hal ini lebih terarah pada kebijakan yang dilakukan pimpinan dalam membagi tugas pegawainya. Perbedaan lainnya berdasarkan informasi dari para informan 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

Untuk menunjukkan eksistensi unit kerja, maka permasalahan dalam penerapan pengembangan kompetensi harus diberikan solusi. Adapun rekomendasi 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. Selain itu lebih mengembangkan sistem klasikal. Informasi terkait kesempatan pendidikan dan pelatihan juga disampaikan

melalui pengumuman 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 melalui uji potensi. Penugasan pelatihan peningkatan kompetensi selain dalam bentuk pengumuman dan pemberian informasi, bisa meminta bagian SDM untuk menunjuk langsung pejabat AK berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi yang terdata tiap awal tahun.
- 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 seperti kolaborasi antar unit kerja, pengembangan konsep kebijakan pengembangan kompetensi dan lainnya.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Azmy, A. (2015). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng. *Binus Business Review*, 6(2), 220232.
- Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. Pearson.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-based human resource management: Discover a new system for unleashing the productive power of exemplary performers*. Nicholas Brealey.
- Hakim, Abdul. 2014. *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi (Pendekatan Konvensional Dan Nilai-Nilai Islami)*. Semarang: EF Press Digimedia
- Gesi, B., Laan, R., & Lamaya, F. (2019). *Manajemen Dan Eksekutif*. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 5166.
- Hasibuan, M. S. P., & Hasibuan, H. M. S. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Ikhsan, A. (2016). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Dosen Pada Universitas Mercu Buana Jakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis Mercu Buana*, 2(1), 97055.
- Katzell, R. A., & Austin, J. T. (1992). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 803.
- Lina, D. (2014). Analisis Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Sistem Reward sebagai Variabel Moderating. *JRAB: Jurnal Riset Akuntansi & Bisnis*, 14(1).
- Mansyur, A., & Yulianto, Y. (2020). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bea dan Cukai dalam Pengawasan Rokok Ilegal. *Majalah Ilmiah Bijak*, 17(1), 3549.
- Mathis, L. R. Jackson, H. J. 2011. *Human Resource Management*. South Western Cengage Learning
- Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Bandung Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, E., & Yuniarsih, T. (2016). The Analysis of Social Teachers Performance in the Senior High Schools of Ciamis Regency. *Journal of Education and Practice*, 7(24), 614.
- Nugraha. 2004. Pengembangan Kapasitas (Capacity Building) dalam Mendukung Pelaksanaan Otonomi Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Volume I, Nomor 3, 2004 Hal: 1-10*. Bandung: STIA LAN Bandung
- Octarina, A. (2013). Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda Dan Olahraga Kabupaten Sarolangun. *Manajemen S-1*, 1(1).
- Purwanto, E. A., Pramusinto, A., Kumorotomo, W., Mugasejati, N. P., Widaningrum, A., & Apliliyanti, I. D. (2015). *Mengembangkan Profesi Analis Kebijakan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Raco, JR. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik, Dan Keunggulannya*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Siregar, R. T. (2020). *Manajemen Pemerintahan*. Ideas Publishing.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., & Sofiaty, N. A. (2018).

Manajemen Sumber Daya Manusia:
Kompensasi Tidak Langsung dan
Lingkungan Kerja Fisik. Penerbit Andi.

Yohanitas, Witra Apdhi. 2019. *Strategi Pengembangan Kapasitas Sumberdaya Aparatur Di Lembaga Administrasi Negara (Studi Kasus Pada Jabatan Fungsional Analis Kebijakan)*. Tesis. Jakarta: STIA LAN Jakarta

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017
Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Presiden nomor 79 Tahun 2018 tentang
Lembaga Administrasi Negara

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 Analis Kebijakan

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1
Tahun 2019 Tentang Organisasi dan Tata
Kerja Lembaga Administrasi Negara

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik
Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang
Pengembangan Kompetensi Pegawai
Negeri Sipil.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik
Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 Tentang
Pengembangan Kompetensi Pegawai
Aparatur Sipil Negara.