

TELAAH ISU – ISU AKTUAL

PENGUATAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA
DAN PERANGKAT DESA

PUSAT PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN
KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA

TELAAH ISU – ISU AKTUAL

**PENGUATAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA
DAN PERANGKAT DESA**

**PUSAT PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN
KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA**

**TELAAH ISU – ISU AKTUAL :
PENGUATAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DAN
PERANGKAT DESA**

Editor:

Riyadi

Reviewer :

1. Tri Widodo Wahyu Utomo
2. Agus Sudrajat

Penulis :

1. Guruh Muamar Khadafi
2. Henri Prianto Sinurat
3. Candra Setya Nugroho
4. Marifa Ayu Kencana
5. Bayu Hikmat Purwana
6. Israini Miradina
7. Sulistianingsih
8. Hendra Nugroho Saputro
9. Muhammad Afif Muttaqien
10. Zulpikar
11. Masrully
12. Muhammad Taufan Qohar

Desain Sampul dan Tata Letak:

Guruh Muamar Khadafi

Copyrights@ 2022 Lembaga Administrasi Negara. All Right Reserved. Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Judul Buku : Telaah Isu – Isu Aktual Penguatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dan Perangkat Desa
Penerbit : Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara
Tempat Terbit : Sumedang
Tahun Terbit : 2022
Cetakan Ke : 1 (Pertama)
ISBN :

Redaksi :

Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat
Tel/Fax : (022) 7790048/ (022) 7790044 – 7790055
Email : info@bandung.lan.go.id puslatbangpkasn@gmail.com
Web : www.bandung.lan.go.id



KATA SAMBUTAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

Dunia saat ini tengah dihadapkan pada disrupsi di segala bidang kehidupan, tidak terkecuali Indonesia. Akibat disrupsi tadi, terjadi perubahan mendasar yang mengubah sistem dan tatanan kehidupan masyarakat dan pemerintahan secara luas. Salah satu faktor yang mendorong perubahan tersebut adalah transformasi teknologi yang ditandai oleh revolusi industri 4.0. Pemanfaatan teknologi digital semakin massif menggantikan cara kerja manual, seperti tren moda moda transportasi *online*, *digital payment*, transaksi jual beli *online* atau *e.commerce*, dan sebagainya. Dalam kaitan ini, pelayanan publik juga dituntut untuk adaptif dengan mengadopsi kemajuan teknologi digital. Oleh karena itu, aparaturnya pemerintah harus memiliki kapasitas kepemimpinan digital untuk mampu merespon berbagai tantangan sekaligus melakukan mitigasi terhadap dampak dari kemajuan teknologi digital tersebut. Pada saat bersamaan, pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan public juga harus dibarengi dengan penerapan tata kelola pemerintahan yang lebih fleksibel (*agile governance*).

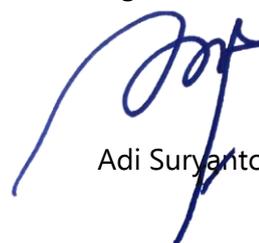
Digitalisasi administrasi pemerintahan sendiri saat ini telah menjadi salah satu prioritas pemerintah dalam program Reformasi Birokrasi tematik. Hal ini sesuai arahan Presiden Joko Widodo, bahwa program reformasi birokrasi harus berdampak langsung pada masyarakat dan bukan sekedar administrative berupa tumpukan kertas. Oleh karena itu, visi mewujudkan birokrasi modern berkela dunia tentu tidak bisa dilepaskan dari transformasi birokrasi berbasis teknologi digital.

Untuk mendukung transformasi birokrasi berbasis digital tersebut, kedudukan Aparatur Sipil Negara di pusat maupun daerah, termasuk para perangkat desa, menjadi sangat penting dan memegang peran sentral sebagai ujung tombak pelayanan kepada masyarakat. Kompetensi mereka harus tetap ditingkatkan secara sistematis dan berkelanjutan, termasuk kompetensi digitalnya.

Dalam kaitan memetakan permasalahan dan kebutuhan pengembangan kompetensi aparaturnya. Khususnya di tingkat desa, maka Telaah isu aktual yang diangkat oleh Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN) ini merupakan bentuk respon cepat atas diskursus actual pelayanan public di tingkat *grass-root*. Semoga rekomendasi kebijakan yang disajikan dapat memberikan masukan penting bagi penyempurnaan kebijakan di bidang kompetensi ASN termasuk perangkat desa.

Jakarta, Desember 2022

✓ Kepala Lembaga Administrasi Negara



Adi Suryanto

PROLOG

Pentingnya peningkatan kompetensi sumber daya manusia baik ASN maupun perangkat desa dalam mendukung penguatan kapasitas tata kelola pemerintah maupun pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, menjadi latar belakang Puslatbang PKASN dalam merespon isu-isu aktual di bidang kompetensi ASN dan Perangkat Desa.

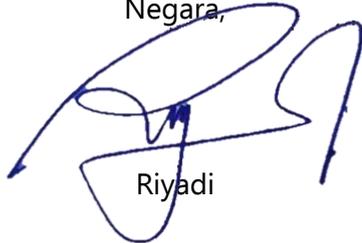
Dalam penguatan kinerja pemerintah perlu didukung oleh aparatur yang kompeten, baik ASN di instansi pusat maupun daerah, termasuk juga perangkat desa di Desa. Untuk itu Puslatbang PKASN pada tahun 2022 merespon hal tersebut dengan membuat telaah isu aktual di bidang kompetensi ASN.

Adapun kegiatan tersebut menghasilkan 4 rekomendasi kebijakan dalam bentuk *policy brief* yang terdiri dari atas, meningkatkan motivasi kerja perangkat desa melalui penguatan status kepegawaian, akselerasi pengembangan kompetensi perangkat desa, coaching dan mentoring : solusi peningkatan kinerja di tempat kerja, dan pengelolaan pegawai non-asn teknis administrasi di Instansi pemerintah.

Keempat *policy brief* tersebut merupakan sebuah upaya Puslatbang PKASN dalam merespon isu –isu aktual, sehingga dapat di dorong sebagai sebuah kebijakan yang mampu mewujudkan *world class bureaucracy* dan meningkatkan pelayanan yang diberikan oleh ASN dan perangkat desa kepada masyarakat dengan berlandaskan nilai-nilai BerAkhlak.

Pada akhirnya kami ucapkan selamat kepada para Analis Kebijakan Puslatbang PKASN LAN yang telah menyelesaikan dokumen rekomendasi kebijakannya. Semoga upaya yang dilakukan dapat memberikan kemanfaatan dan berkontribusi bagi upaya perbaikan kebijakan manajemen aparatur, baik ASN maupun perangkat desa.

Sumedang, Desember 2022
Kepala Pusat Pelatihan dan Pengembangan
dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil
Negara,



Riyadi

DAFTAR ISI

Identitas Buku	i
Kata Sambutan.....	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar isi	iv
Meningkatkan Motivasi Kerja Perangkat Desa Melalui Penguatan Status Kepegawaian	A1 – A6
Akselerasi Pengembangan Kompetensi Perangkat Desa	B1 – B5
Coaching Dan Mentoring : Solusi Peningkatan Kinerja Di Tempat Kerja	C1 – C5
Pengelolaan Pegawai Non-asn Teknis Administrasi Di Instansi Pemerintah	D1 – D5
Profil Penulis.....	E1 – E6

Policy Brief

Meningkatkan Motivasi Kerja Perangkat Desa Melalui Penguatan Status Kepegawaian

Policy Brief ini ditulis oleh :
Guruh Muamar Khadafi
(Lembaga Administrasi Negara)

Ditujukan Untuk :

- Komisi VI DPR RI
- Komisi II DPR RI
- Kementerian PAN dan RB
- Kementerian Desa dan PDTT
- Kementerian Dalam Negeri

Executive Summary

Pengangkatan dan pemberhentian perangkat desa diatur dalam Permendagri Nomor 67 Tahun 2017. Berdasarkan pengangkatan dan pemberhentian yang diatur melalui peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, maka perangkat desa pun merupakan pegawai pemerintah berdasarkan kontrak yang kategorinya lebih dekat dengan pegawai Pemerintah Non ASN. Namun berdasarkan SE Menpan RB No 11 Tahun 2022, Pegawai honorer maupun PPNPN akan dihapuskan dan hanya ada dua kategori aparatur sipil negara yaitu PPPK dan PNS. Belum jelas dan tegasnya tentang status kepegawaian perangkat desa ini berpengaruh kepada hak-hak yang harus didapatkannya, seperti gaji, tunjangan (termasuk THR), dan hak kepegawaian seperti pengembangan kompetensi. Sehingga tidak sedikit dari perangkat desa yang menjadi kurang termotivasi dalam mengikuti proses pengembangan kompetensi.

Salah satu penyebab dari tidak optimalnya kinerja perangkat desa adalah motivasi dalam bekerja, berdasarkan hasil tinjauan status kepegawaian dari perangkat desa yang belum diatur dengan jelas menjadi penyebab rendahnya motivasi perangkat desa dalam berkinerja termasuk juga dalam hal mengikuti pengembangan kompetensi. Adapun alternatif kebijakan tentang status kepegawaian perangkat desa adalah sebagai berikut:

Alternatif 1: Pengangkatan perangkat desa sebagai PNS

Alternatif 2: Pengangkatan perangkat desa sebagai PPPK

Alternatif 3: Perangkat desa sebagai Profesi Pegawai Pemerintah Non-ASN

Rekomendasi :

Berdasarkan analisis Grid dengan menggunakan empat variabel yaitu Technical Feasibility, Economic /Financial Possibility, Political Viability dan Administrative Operability maka Status kepegawaian perangkat desa yang direkomendasikan adalah "Perangkat Desa Sebagai Profesi Pegawai Pemerintah Non ASN".

Pendahuluan

Pada tahun 2016 jumlah dana desa yang dianggarkan sebesar 46,7 trilyun rupiah. Pada tahun 2017 jumlahnya mengalami peningkatan 28% menjadi sebesar 59,8 trilyun rupiah. Jumlah anggaran dana desa terus meningkat hingga tahun 2021 menjadi sebesar 72 trilyun rupiah. Jika dihitung sejak tahun 2016, maka jumlah dana desa telah mengalami peningkatan sebesar 54%. Peningkatan jumlah dana desa juga sejalan dengan peningkatan pembangunan desa di Indonesia.

Berdasarkan data yang dipublikasikan Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kementerian Desa PDTT) desa diklasifikasikan ke dalam Desa Mandiri, Desa Maju, Desa Berkembang, Desa Tertinggal, dan Desa Sangat Tertinggal. Pada tahun 2019 jumlah desa secara keseluruhan adalah 68.834 desa. Meningkatkan jumlahnya pada tahun 2020 sebesar 69.933 dan pada tahun 2021 sebesar 73.850 desa. Sedangkan pada tahun 2022 jumlahnya 74.962 desa.

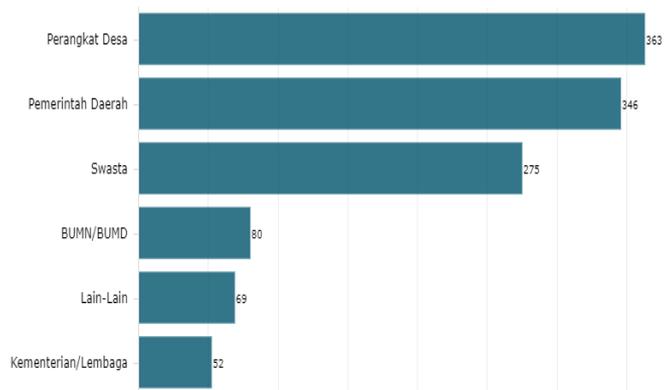
Pada tahun 2019 jumlah Desa Mandiri adalah 840 desa dan meningkat secara signifikan pada tahun 2022 menjadi 6.228 desa. Sementara jumlah Desa Sangat Tertinggal mengalami penurunan pada tahun 2019 sebesar 3.536 desa menjadi 2.466 desa. Adapun pada tahun 2021 Desa Sangat Tertinggal mengalami peningkatan menjadi 4.985 desa hal ini disebabkan adanya penambahan desa-desa baru.

Adanya peningkatan jumlah dana desa turut mempengaruhi pembangunan desa. Hal ini juga yang mendorong peningkatan status desa. Pemerintah desa mempunyai peranan yang penting dalam pengelolaan dana desa. Melalui dana desa, pemerintahan desa dituntut berperan aktif dalam perbaikan sistem pengelolaan dan pengawasan keuangan desa. Tentunya kompetensi aparatur desa akan berpengaruh terhadap pembangunan desa melalui pengelolaan dana desa. Sehingga pembangunan desa dapat terhindar dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme.

Berdasarkan Undang-Undang Desa, 30% alokasi dana desa dipergunakan untuk operasional penyelenggaraan pemerintah desa dan pembiayaan operasional desa, biaya operasional BPD, biaya operasional tim penyelenggara alokasi dana desa. Sejatinnya penguatan kapasitas aparatur desa telah didorong melalui pembagian alokasi dana desa tersebut.

Namun demikian berdasarkan data dari ICW Perangkat desa menjadi terdakwa kasus korupsi paling banyak sepanjang tahun 2021. Hal tersebut dapat dilihat berikut ini pada grafik hasil pemantauan Indonesia Corruption Watch (ICW)

Jumlah Terdakwa Korupsi Menurut Latar Belakang Pekerjaan (2021)



Sumber: Indonesian Corruption Watch, 2022

“Perangkat desa menjadi terdakwa kasus korupsi paling banyak sepanjang 2021. Hasil pemantauan Indonesia Corruption Watch (ICW), terdapat 363 terdakwa perangkat desa dari hasil vonis kasus korupsi. Jumlah tersebut persinya mencapai 26,7% dari total terdakwa korupsi pada tahun lalu. Sejak dari 2018-2021.”

Berdasarkan data BPS (2021) rata-rata jumlah perangkat desa di Indonesia terdiri atas 1 orang Kepala Desa dan 12 orang Perangkat Desa. Target peningkatan kapasitas aparatur pemerintah desa: 74.962 desa x 12 orang perangkat desa = 899.544 orang. Sedangkan kemampuan anggaran Ditjen Pemdes dalam 5 tahun hanya mencukupi untuk 157.381 orang.

Merujuk pada data-data yang disampaikan sebelumnya dapat dilihat bahwa perkembangan jumlah desa cukup besar dan hal tersebut berdampak pada peningkatan jumlah perangkat desa yang sangat banyak. Dengan keberagaman kapasitas sdm yang dimiliki, kewenangan desa yang cukup luas dan banyaknya regulasi terkait penyelenggaraan pemerintahan desa serta status kepegawaian yang belum jelas, menyebabkan hal-hal tersebut mempengaruhi kinerja dari perangkat desa.

Untuk meningkatkan kinerja perangkat desa, menurut Paudah bahwa selain belum adanya standar kompetensi perangkat desa dan pengembangan kompetensi bagi perangkat desa yang belum merata, juga yang tidak kalah penting adalah motivasi perangkat desa yang dipengaruhi oleh status kepegawaian perangkat desa yang sampai saat ini belum jelas positioning-nya seperti apa baik di UU No 6 Tahun 2014 maupun beberapa peraturan turunannya seperti Permendagri no 67 tahun 2017. Lebih lanjut pada Surat Edaran (SE) Menpan RB nomor B/185/M.SM.02.03/2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah.

Deskripsi Masalah

Pengangkatan dan pemberhentian perangkat desa diatur dalam Permendagri Nomor 67 Tahun 2017. Berdasarkan pengangkatan dan pemberhentian yang diatur melalui peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia, maka perangkat desa pun merupakan pegawai pemerintah berdasarkan kontrak yang kategorinya lebih dekat dengan pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) namun berdasarkan pendapatannya seperti pegawai honorer. Namun, berdasarkan SE Menpan RB No 11 Tahun 2022, Pegawai honorer maupun PPNPN akan dihapuskan dan hanya ada dua jenis saja kategori aparatur pemerintah, yaitu PPPK dan PNS.

Belum jelas dan tegasnya tentang status kepegawaian perangkat desa ini berpengaruh kepada hak-hak yang harus didapatkannya, seperti gaji, tunjangan (termasuk THR), dan hak kepegawaian seperti pengembangan kompetensi. Sehingga tidak sedikit dari perangkat desa yang juga kurang termotivasi dalam mengikuti proses pengembangan kompetensi.

Penelitian yang dilakukan oleh Gunawan Manalu dari Universitas Terbuka Pekanbaru menunjukkan bahwa status kepegawaian sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selain itu penelitian dengan judul *Analisis pengaruh status kepegawaian dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai* juga menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau pegawai.

Hal ini disebabkan adanya ketidakjelasan dalam hal status kepegawaian para perangkat desa tersebut.

Di dalam Undang-Undang Desa tidak ada satu pasal pun yang mengatur masalah status kepegawaian begitu juga dalam Peraturan Pelaksananya (PP). Padahal faktor status kepegawaian ini sangatlah penting, mengingat begitu banyak beban dan tanggung jawab perangkat desa yang langsung bersentuhan terhadap warga masyarakat dengan berbagai karakteristiknya.



Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Luksono Pramudito dan Askar Yuniarto dari Universitas Stikubank Semarang terhadap perangkat desa se-Kecamatan Batang Kabupaten Batang menunjukkan bahwa peran motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perangkat Desa. Semakin tinggi motivasi yang dipersepsikan karyawan perangkat desa akan meningkatkan kinerjanya.

Menurut Hadis Turmudi, faktor status kepegawaian seseorang akan memberikan dampak motivasi dalam pekerjaan yang dihadapi. Kejelasan status sangatlah penting artinya karena status pegawai merupakan suatu hal yang bersifat mendasar. Tidaklah aneh jika dalam praktek sehari – hari banyak perangkat desa yang bekerja asal – asalan. Mereka bekerja sekedar menggugurkan kewajibannya tanpa dilandasi sikap moral dan etika profesional sebagai abdi masyarakat yang dengan tulus harus melayani warga. Begitu pula dalam bidang pembangunan, mereka dituntut untuk lebih kreatif dan inovatif dalam memajukan desanya.

Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa Status Kepegawaian Perangkat Desa yang merupakan non ASN namun mengerjakan tugas dan fungsi ASN ini perlu di pertegas pada tahun 2023, karena pada Pasal 96, pegawai pemerintah dilarang mengangkat pegawai non-PNS/non-PPPK atau tenaga honorer untuk mengisi jabatan ASN. Maka ini akan berpengaruh kepada perubahan status kepegawaian dari perangkat desa kedepan.

Perangkat desa mempunyai peranan yang penting dalam menjalankan roda pemerintahan desa. Maju mundurnya pembangunan desa sangat dipengaruhi oleh kinerja kepala desa dan perangkatnya. Perangkat desa secara tidak langsung akan menjalankan tugas dan wewenang yang diserahkan oleh kepala desa. Tugas tersebut diantaranya adalah menyelenggarakan pemerintahan desa, melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa serta pemberdayaan masyarakat desa



Deskripsi Masalah



Berdasarkan diskusi dengan Kepala Desa Sukalaksana, Kabupaten Garut, Oban Sobarna didapatkan informasi bahwa masyarakat selalu beranggapan jika perangkat desa mengetahui seluruh hal yang berkaitan dengan desa. Pernyataan ini didukung oleh pendapat Tokoh Masyarakat di Desa Mekarsari, Kabupaten Garut, setiap hal yang berkenaan dengan pembangunan di desa akan selalu dikaitkan dengan keberadaan perangkat desa. Meski tidak semua pembangunan di desa menjadi tanggung jawab dari perangkat desa, seperti meningkatnya jumlah anak putus sekolah yang seharusnya menjadi tanggung jawab stakeholder terkait. Perangkat desa selalu menjadi perhatian masyarakat dalam melaksanakan tugas memberikan pelayanan. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, perangkat desa berhak mendapatkan penghasilan tetap yang ditetapkan berdasarkan Peraturan Bupati. Perangkat desa di Kabupaten Garut mendapatkan penghasilan tetap berdasarkan Peraturan Bupati Garut Nomor 3 Tahun 2021 tentang Tata Cara Pengalokasian dan Penyaluran Alokasi Dana Desa Tahun Anggaran 2021.

Peraturan Bupati Garut Nomor 3 Tahun 2021 mengatur bahwa kepala desa mendapatkan penghasilan paling sedikit setara dengan 120% gaji pokok PNS golongan ruang II/a. Sekretaris desa mendapatkan penghasilan paling sedikit setara dengan 110% gaji pokok PNS golongan ruang II/a. Sedangkan perangkat desa selain sekretaris desa mendapatkan penghasilan paling sedikit setara dengan 100% gaji pokok PNS golongan ruang II/a. Penghasilan perangkat desa tetap sesuai dengan Peraturan Bupati tersebut meski mempunyai kualifikasi pendidikan diploma dan sarjana. Jika disetarakan dengan PNS maka berada di golongan ruang II/c atau III/a.

Hal ini berbeda dengan perangkat desa yang berasal dari unsur PNS. Meski tidak berhak menerima penghasilan tetap dari APBDesa, tetapi PNS tersebut mendapatkan penghasilan tetap sebagai PNS yang berasal dari instansinya. Tentunya besaran penghasilan yang diterima akan menyesuaikan golongan ruang dari PNS tersebut.

Sedangkan tunjangan pejabat kepala desa dan perangkat desa ditetapkan sebesar 50% dari besaran jumlah penghasilan tetap.

Jika mengacu pada tunjangan kinerja ASN akan mengikuti besaran yang ditentukan berdasarkan pada kelas jabatan. Pemberian penghasilan setara dengan PNS golongan ruang II/a didasari karena persyaratan kualifikasi kepala desa dan perangkat desa adalah minimal Sekolah Menengah Atas (SMA). Pada Undang Undang Desa disebutkan bahwa pemerintahan desa diselenggarakan oleh pemerintah desa yang terdiri atas kepala desa dan perangkat desa. Kepala desa dipilih oleh masyarakat desa. Sedangkan perangkat desa ditunjuk oleh kepala desa terpilih. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa jabatan kepala desa dan perangkat desa bersifat politis. Akan tetapi, dalam Undang Undang Desa tidak disebutkan secara eksplisit mengenai status kepegawaian perangkat desa. Lebih lanjut Kepala desa dan perangkat desa menjalankan fungsi-fungsi birokrasi di pemerintahan desa. Perangkat desa melaksanakan tugas dan fungsi yang menyerupai ASN. Meski telah dijelaskan sebelumnya bahwa jalur penerimaan perangkat desa tidak sama dengan jalur penerimaan ASN. Seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa Status Kepegawaian Perangkat Desa yang merupakan non ASN, tetapi mengerjakan tugas dan fungsi ASN ini perlu di pertegas pada tahun 2023, karena pada Pasal 96, pegawai pemerintah dilarang mengangkat pegawai non-PNS/non-PPPK atau tenaga honorer untuk mengisi jabatan ASN. Maka ini akan berpengaruh kepada perubahan status kepegawaian dari perangkat desa kedepan. Oleh karena itu, pemerintah akan diberi kesempatan untuk menyelesaikan permasalahan mengenai tenaga honorer hingga tahun 2023. Adapun kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan mendasar, seperti tenaga kebersihan dan tenaga keamanan akan dipenuhi melalui tenaga alih daya (*outsourcing*)



Alternatif I : Pengangkatan Perangkat Desa Menjadi PNS

Untuk mengangkat perangkat desa menjadi PNS ini memiliki tantangan dari aspek kebijakan maka diperlukan revisi UU No 5 tahun 2014 tentang ASN dan UU No 6 Tahun 2014 tentang Desa. upaya dan energi yang dibutuhkan cukup besar karena akan melibatkan antara DPR dan Pemerintah dalam proses perubahannya. Adapun *leading* sektor dari pemerintah dapat dilakukan kolaborasi antara Kemenpan RB, Kemendagri dan BKN dalam upaya melakukan perubahan peraturan tersebut. Hal ini pun akan berimbas kepada revisi peraturan turunannya seperti PP 11 tentang Manajemen PNS, dan permendagri no 67 tahun 2017 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa. Sehingga pola rekrutmen yang dilakukan melalui mekanisme seleksi CPNS. Dampak lainnya dari alternatif ini diperlukan anggaran yang lebih besar untuk memberi gaji dan tunjangan bagi perangkat desa kurang lebih pertahun dibutuhkan 48 triliun per tahun ditambah anggaran pensiun untuk 899.544, serta bagi perangkat desa saat ini yang tidak memenuhi kualifikasi tidak dapat diangkat menjadi PNS.

Alternatif II: Pengangkatan Perangkat Desa Menjadi PPPK

Pada alternatif ini hal-hal yang perlu dilakukan adalah pertama, melakukan revisi UU Desa dan mempertegas status kepegawaian perangkat desa. Kedua, dapat dilakukan revisi terhadap Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), dimana membuat pasal-pasal tambahan yang mengatur status kepegawaian perangkat desa sebagai bagian dari PPPK. Ketiga, dapat dilakukan redefinisi terhadap jenis PPPK yang semula diperuntukan untuk JF dan JPT, memasukan pula untuk tenaga administrasi. Dalam melaksanakan alternatif ini maka Kemenpan RB, BKN dan Kemendagri khususnya Direktorat FPKAD dapat berkoordinasi untuk melakukan revisi kepada PP 49 tahun 2018, Perpres no 38 tahun 2020 tentang Jenis Jabatan PPPK, Kepmenpan nomor 1197 tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional yang dapat di Isi Oleh PPPK, dan Permendagri no 67 tahun 2017 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa. Sehingga pola rekrutmen yang dilakukan melalui mekanisme seleksi CPPPK. Adapun dampak yang akan terjadi dari sisi anggaran perlu penambahan untuk memberikan gaji dan tunjangan bagi perangkat desa sejumlah 48 triliun per tahun untuk 899.544,.

Alternatif III: Perangkat Desa sebagai Profesi Pegawai Pemerintah Non - ASN

Pada Alternatif ini perlu mepertegas status kepegawaian perangkat desa pada UU Desa. Status kepegawaian dari perangkat desa dapat status quo seperti saat ini, yaitu perangkat desa sebagai Pegawai Pemerintah Non - ASN. Hal ini dapat dipilih agar kepala desa tetap memiliki keleluasaan dalam mengangkat atau memberhentikan perangkat desa berdasarkan permendagri 67 tahun 2017. Namun demikian perlu ada penjelasan atau revisi pada surat edaran (SE) Menpan RB nomor B/185/M.SM.02.03/2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah terkait status kepegawaian perangkat desa diperbolehkan dengan status non-ASN. Sementara dari segi anggaran dibutuhkan kurang lebih 21 Triliun per tahun untuk 899.544, dan sebesar 31,5 T jika diberikan tunjangan sebesar 50% dari penghasilan tetap seperti di Kab Garut.

Alternatif Terpilih

Berdasarkan analisis Grid pada Tabel disamping dapat disimpulkan bahwa alternatif solusi tentang status kepegawaian perangkat desa berdasarkan kriteria *Technically Feasibility, Economic / Financial Possibility, Political Viability dan Administrative Operability* yang mendapatkan nilai paling tinggi yaitu alternatif ke-3 yakni perangkat desa merupakan sebagai profesi pegawai pemerintah non – ASN.

Tabel 1. Penilaian Alternatif Status Kepegawaian Perangkat Desa

Alternatif	Kriteria								Total Nilai
	Technically Feasibility		Economic / Financial Possibility		Political Viability		Administrative Operability		
	Nilai	Bobot 20%	Nilai	Bobot 35%	Nilai	Bobot 20%	Nilai	Bobot 35%	
Alternatif 1 Pengangkatan Perangkat Desa Menjadi PNS	4	0.8	1	0.35	2	0.5	1	0.2	1.85
Alternatif 2 Pengangkatan Perangkat Desa Menjadi PPPK	2	0.4	2	0.7	3	0.75	2	0.4	2.25
Alternatif 3 Perangkat Desa sebagai profesi pegawai pemerintah non – ASN	3	0.6	4	1.4	4	1	3	0.6	3.6

Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan analisis Grid dengan menggunakan empat variabel yaitu efektivitas, biaya dan manfaat, dukungan stakeholder dan operasional maka Status kepegawaian perangkat desa yang direkomendasikan adalah "Perangkat Desa sebagai Profesi Pegawai Pemerintah Non - ASN".

Alternatif ini terpilih karena secara kelayakan teknis sangat memungkinkan untuk dilaksanakan, serta biaya yang dikeluarkan akan lebih sedikit dari manfaat yang didapatkan, dukungan stakeholder pun akan menjadi merespon dengan positif dan secara operasional lebih memungkinkan untuk dapat dilaksanakan

Adapun Langkah strategis yang diperlukan dalam melaksanakan alternatif ini maka Kemenpan RB, BKN dan Kemendagri khususnya Dirjen Bina Pemdes dapat berkoordinasi untuk melakukan revisi pada :

- UU no 6 tahun 2014 dengan mempertegas pasal-pasal yang mengatur tentang status kepegawaian perangkat desa.
- Permendagri no 67 tahun 2017 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa, perlu mempertegas perangkat desa merupakan sebuah profesi pegawai pemerintah non ASN.
- Revisi pada surat edaran (SE) Menpan RB nomor B/185/M.SM.02.03/2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah. Dalam surat edaran tersebut perlu menyebutkan tentang status kepegawaian perangkat desa.
- Kemendagri khususnya Dirjen Bina Pemdes perlu merumuskan sebuah peraturan Mendagri yang mengatur standar kompetensi yang harus dimiliki oleh perangkat desa serta punishment dan reward bagi perangkat desa yang tidak mengembangkan kompetensi.

Daftar Pustaka

- Dr. Paudah dalam Diskusi yang diselenggarakan Puslatbang PKASN pada tanggal 18 April 2022
- Fischer, F., Miller, G.J., Sidney, M. S. (eds.). 2007. Handbook of Public Policy analysis: Theory, Politics and Methods, USA: CRC Press
- Gunawan Manalu, 2021, Analisis pengaruh status kepegawaian dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, Jurnal Manajemen Ilmu Terapan Vol 2 Issue 3 Tahun 2021, Hlm 292-299
- Irawati, Erna dan Widanginrum, Ambar. 2015. Modul Pelatihan Analisis Kebijakan: Konsep dan Studi Kebijakan Publik. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Nelson & Quick. 2005. Introduction: Organizational Behavior in Changing Times (Chapter 9: Decision Making by Individuals and Groups). South-Western (www.csus.edu/indiv/a/antone/n/ppt/ch09.ppt diunduh 21 Juli 2022)
- Prima Utama Wardoyo Putro dan Risma Ananda, 2021, Pengaruh Status Pekerja Terhadap Kinerja Dengan Kompensasi Sebagai Moderasi, Jurnal Widya Cipta Vol 5 No 1 Maret 2021, Hlm 9-15
- Turmudi, Hadis, 2021, Status Kepegawaian Perangkat Desa Dalam Perspektif Uu No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Jurnal Res Judicata Vol 4 No 1, 2021.
- <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/05/24/icw-perangkat-desa-dominasi-tersangka-korupsi-2021> diakses 27 Juni 2022 Jam 10.42 WIB.

Kebijakan

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)

Undang-Undang No. 6 Tahun 2014 tentang Desa.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 tentang Manajemen PNS

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja.

Permendagri no 67 tahun 2017 tentang Pengangkatan dan Pemberhentian Perangkat Desa,

Kepmenpan nomor 1197 tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional yang dapat di Isi Oleh PPPK

surat edaran (SE) Menpan RB nomor B/185/M.SM.02.03/2022 tentang Status Kepegawaian di Lingkungan Instansi Pemerintah

Policy Brief

Akselerasi Pengembangan Kompetensi Perangkat Desa

Policy Brief ini ditulis oleh :

1. **Henri Prianto Sinurat**
2. **Candra Setya Nugroho**
3. **Marifa Ayu Kencana**
(Lembaga Administrasi Negara)

Ditujukan Untuk :

Kementerian Dalam Negeri

Executive Summary

Hingga tahun 2021, jumlah desa di Indonesia sebanyak 73.850 desa. Pemerintah desa mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk melaksanakan pembangunan desa, pembinaan kemasyarakatan desa, dan pemberdayaan masyarakat desa. Terkait hal itu dibutuhkan perangkat desa yang mempunyai kompetensi dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya. Jumlah perangkat desa saat ini kurang lebih sebanyak 886.200 orang. Kementerian Dalam Negeri mempunyai keterbatasan anggaran untuk memenuhi pengembangan kompetensi perangkat desa. Tantangan lain dalam pengembangan kompetensi adalah beragamnya kondisi desa dan jumlah desa yang banyak. Keterbatasan kompetensi menyebabkan perangkat desa menghadapi kendala dalam pengelolaan pembangunan di desa. Pengembangan kompetensi perangkat desa saat ini masih bersifat parsial. Belum tersedia modul dan metode pengembangan kompetensi perangkat desa dengan kondisi geografis desa yang berbeda-beda. Hal ini menyebabkan perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi perangkat desa belum optimal. Terdapat beberapa alternatif yang dapat dilakukan, sebagai berikut:

Alternatif 1: Pelatihan Mandiri Menggunakan LMS

Alternatif 2: Pelatihan Mandiri Menggunakan Modul

Alternatif 3: Pelatihan Secara Daring

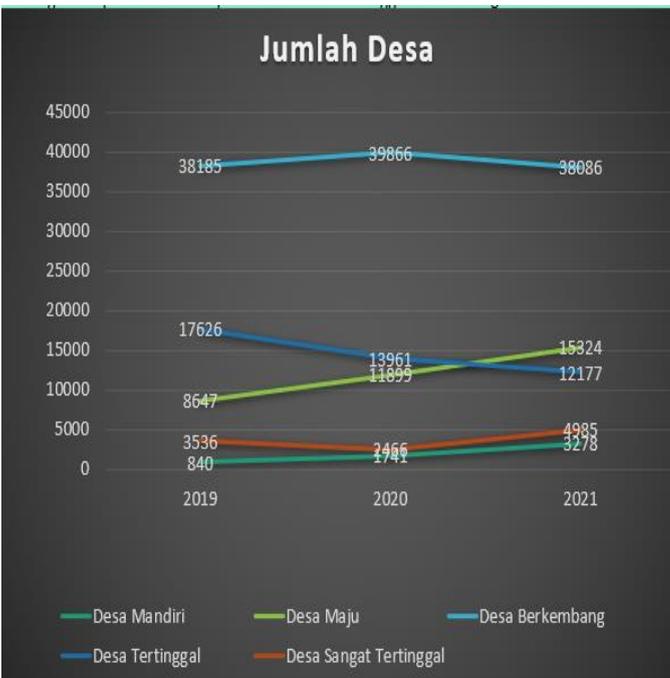
Alternatif 4: Pelatihan Secara Luring

Rekomendasi :

Berdasarkan beberapa alternatif solusi yang telah dijelaskan, Untuk mengakselerasi pengembangan kompetensi perangkat desa maka kami merekomendasikan Kementerian Dalam Negeri untuk dapat memetakan kondisi desa di Indonesia yang telah mempunyai sarana dan prasarana teknologi informasi dan komunikasi dan memilih alternatif tersebut diatas berdasarkan situasi dan kondisi desa. Sehingga setiap desa akan melaksanakan model pelatihan berdasarkan situasi dan kondisi masing-masing.

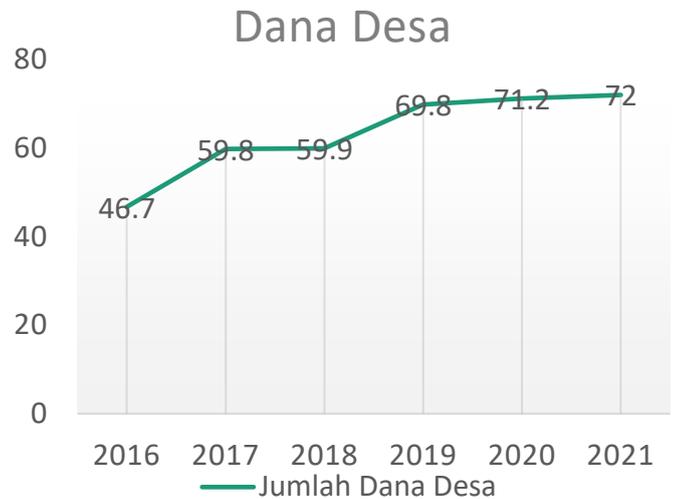
Pendahuluan

Undang Undang Nomor 6 Tahun 2014 tentang Desa mendorong pembangunan dari desa menjadi prioritas pembangunan nasional. Hal ini ditandai dengan penetapan 9 agenda prioritas pembangunan nasional di era pemerintahan Presiden Joko Widodo yang mempunyai slogan "Membangun Indonesia dari pinggiran dengan memperkuat daerah-daerah dan desa-desa dalam kerangka Negara kesatuan". Tentunya ini bukan hal yang mudah mengingat masih beragamnya kluster desa-desa di Indonesia. Hingga tahun 2021 masih terdapat desa dengan status tertinggal dan desa sangat tertinggal. Berdasarkan data dari Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kemendes PDTT), hingga tahun 2021 terjadi perubahan status desa. Pada tahun 2021 terjadi pengurangan jumlah desa berkembang karena desa-desa tersebut mengalami peningkatan kelas menjadi desa maju atau desa mandiri. Sedangkan penambahan jumlah desa tertinggal disebabkan oleh munculnya desa baru karena pemekaran wilayah.



Sumber: Kementerian Desa PDTT, 2022

Saat ini desa telah menjadi subyek dan ujung tombak pembangunan. Dukungan tersebut juga terlihat dengan adanya peningkatan alokasi dana yang diserahkan kepada pemerintah desa. Pada tahun 2016 alokasi dana desa yang dianggarkan oleh pemerintah sebesar 46,7 trilyun rupiah. Jumlahnya meningkat drastis pada tahun 2021 hingga mencapai 72 trilyun rupiah.



Sumber: Informasi APBN 2021 Kemenkeu

Tentunya pemerintah desa dituntut untuk dapat berperan aktif dalam pengelolaan dana desa yang efektif, efisien dan transparan. Pemberian dukungan melalui dana desa bertujuan untuk menciptakan pembangunan dan pemberdayaan desa. Sehingga akan tercapai masyarakat desa yang makmur dan sejahtera. Pemberian dana desa secara langsung oleh pemerintah harus dibarengi dengan kemampuan perangkat desa dalam pengelolaannya. Karena pengelolaan dana desa akan berpengaruh terhadap kualitas pembangunan dan pertumbuhan ekonomi desa. Pembangunan dari desa harus didukung dengan ketersediaan perangkat desa yang kompeten. Kompetensi setiap perangkat desa akan mempengaruhi pengelolaan dan pengawasan keuangan desa.

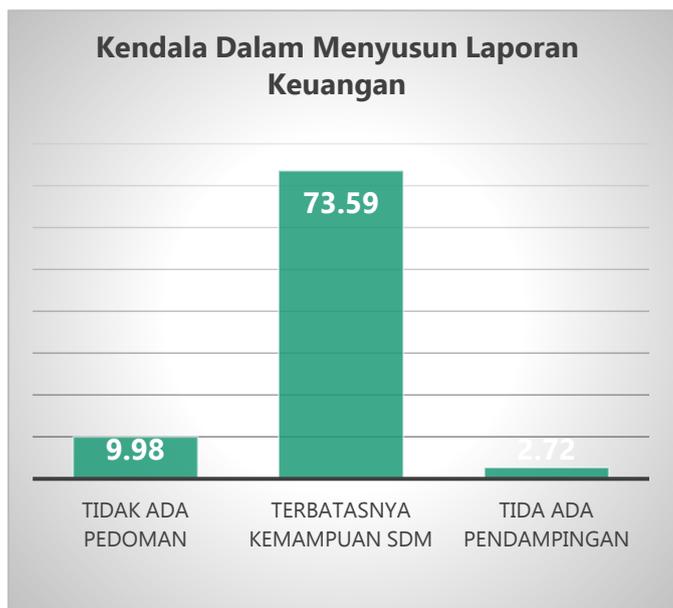
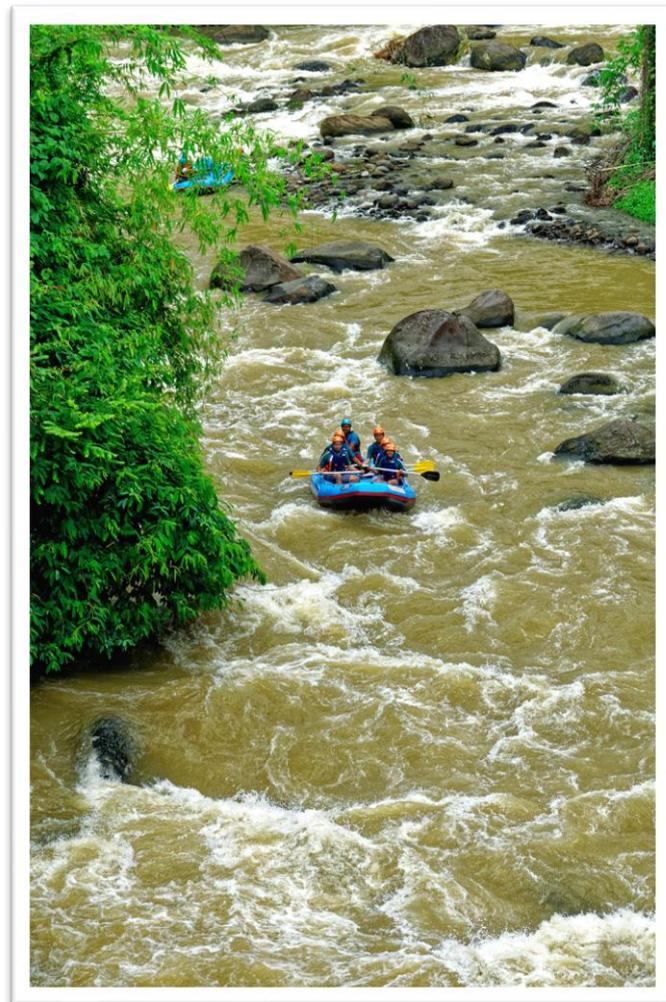
Saat ini perangkat desa mempunyai kompetensi yang beragam. Pemerintah perlu mendorong pengembangan kompetensi setiap perangkat desa. Dibutuhkan skema dalam pengembangan kompetensi perangkat desa. Sehingga perangkat desa mempunyai kompetensi yang mampu menjawab tantangan dalam pembangunan desa.



Deskripsi Masalah

Kepala Desa bertugas menyelenggarakan Pemerintahan Desa, melaksanakan Pembangunan Desa, pembinaan kemasyarakatan Desa, dan pemberdayaan masyarakat Desa. Kepala Desa diberikan wewenang dan hak dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kepala Desa juga diberikan hak untuk mengangkat perangkat desa untuk membantu melaksanakan tugas dan kewenangannya.

Dalam pengelolaan pembangunan desa, perangkat desa dituntut untuk mampu mengelola dana desa. Untuk mendorong adanya transparansi dalam pengelolaan dana desa, pemerintah desa diwajibkan untuk mampu membuat laporan keuangan. Pemerintah desa masih dihadapkan dengan berbagai kendala dalam penyusunan laporan keuangan desa.



Sumber: BPS 2021



Pada Tahun 2021 BPS menyoroti bahwa keterbatasan kemampuan SDM menjadi faktor utama dalam penyusunan laporan keuangan desa. Ketidaksiapan pemerintah desa juga menjadi faktor penyebab kegagalan penyaluran dana desa di Provinsi Jambi pada tahun 2018 (Berita Satu).

Keragaman kompetensi yang dimiliki perangkat desa turut mempengaruhi pengelolaan pembangunan desa. Pengembangan kompetensi perangkat desa idealnya mampu memenuhi kompetensi yang dibutuhkan oleh setiap perangkat desa. Sehingga pengembangan kompetensi akan berdampak positif terhadap pembangunan desa. Oleh karena hal tersebut dibutuhkan arah dan tujuan pengembangan kompetensi perangkat desa.

Seseorang yang bekerja harus mempunyai kompetensi tertentu agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Tetapi dalam proses rekrutmen perangkat desa belum ada kewajiban persyaratan terkait kompetensi yang dimiliki oleh calon perangkat desa.

Deskripsi Masalah

Kompetensi yang dimiliki dari aparatur desa sangat berpengaruh terhadap pengelolaan pembangunan yang ada di desa, sehingga aparatur desa harus memiliki kompetensi yang baik dalam menunjang pelaksanaan pengelolaan pembangunan yang ada di desa (Ranto, 2022). Dibutuhkan uji kompetensi untuk mengetahui tingkat penguasaan kompetensi perangkat desa. Jika hasil uji kompetensi menunjukkan bahwa perangkat desa tersebut belum kompeten, maka dibutuhkan pengembangan kompetensi untuk mengurangi *gap* kompetensi tersebut. Jika hal ini tidak dilaksanakan maka akan berimplikasi terhadap pengelolaan pembangunan desa. Berdasarkan kondisi tersebut di atas, identifikasi masalah adalah sebagai berikut:

1. Belum tersedia data tentang status kompetensi perangkat desa

Berdasarkan diskusi dengan Dr. Paudah, M.Si, Direktur Fasilitasi Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Kementerian Dalam Negeri hingga saat ini belum tersedia data dan informasi mengenai perangkat desa yang telah mengikuti pengembangan kompetensi.

2. Kurangnya pemahaman perangkat desa terkait kebutuhan pengembangan kompetensi

Perangkat desa belum menjadikan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari program prioritas pembangunan di desa. Sehingga pengembangan kompetensi dilaksanakan saat ada kegiatan yang berasal dari Kementerian, Lembaga, Pemerintah Daerah dan *stakeholder* lainnya.



3. Jumlah perangkat desa yang banyak

Kementerian Desa dan Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi (Kementerian Desa PDTT) pada tahun 2021 mencatat terdapat 73.850 desa di Indonesia. Berdasarkan data BPS (2021) rata-rata jumlah perangkat desa di Indonesia terdiri atas 1 orang Kepala Desa dan 12 orang Perangkat Desa. Jika target peningkatan kapasitas diberikan kepada seluruh perangkat desa, maka terdapat 73.850 desa x 12 orang perangkat desa = 886.200 orang yang akan mengikuti peningkatan kapasitas.

4. Terbatasnya anggaran pengembangan kompetensi perangkat desa

Kemampuan anggaran yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal Bina Pemerintah Desa Kementerian Dalam Negeri untuk pengembangan kompetensi perangkat desa selama 5 tahun hanya mencukupi untuk 157.381 orang.

5. Belum terintegrasinya pengembangan kompetensi perangkat desa

Praktek di lapangan saat ini, pengembangan kapasitas aparatur desa sudah banyak pihak yang terlibat, namun belum terintegrasi dan terarah dalam memenuhi standar kompetensi aparatur desa. Perlu pengembangan kapasitas yang mudah diakses tidak terbatas waktu dan tempat untuk meningkatkan pengetahuan dan skil bagi aparatur desa.



Alternatif Solusi

Untuk mengakselerasi pengembangan kompetensi perangkat desa maka dapat dilakukan melalui alternatif solusi sebagai berikut:

Alternatif 1

Pelatihan Mandiri Menggunakan LMS

Learning Management System (LMS) merupakan perangkat lunak yang dapat digunakan sebagai media pembelajaran yang dirancang untuk mendistribusikan penyampaian materi pengembangan kompetensi. LMS akan memudahkan perangkat desa untuk dapat mengakses bahan pembelajaran secara *online*. LMS menggunakan media pembelajaran berupa gambar, animasi, video dan teks yang dapat dipelajari dan dipahami dengan mudah. Biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan LMS dapat lebih efisien, karena metode LMS dapat digunakan secara berulang oleh perangkat desa. Kekurangan LMS adalah belum dapat diterapkan pada desa yang belum mempunyai akses terhadap teknologi informasi dan komunikasi.



Alternatif 2

Pelatihan Mandiri Menggunakan Modul

Pelatihan menggunakan modul dilaksanakan secara mandiri oleh setiap perangkat desa. Meski dilaksanakan secara mandiri, pelatihan ini berbeda dengan pelatihan mandiri menggunakan LMS. Kelebihan pelatihan menggunakan modul adalah dapat dilaksanakan untuk daerah yang masih kesulitan untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Kekurangan pelatihan menggunakan modul adalah tidak adanya interaksi dan komunikasi antara penyusun modul dan peserta pelatihan.

Alternatif 3

Pelatihan Secara Daring

Pelatihan daring merupakan pembelajaran jarak jauh dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Kelebihan pelatihan secara daring adalah pengajar atau narasumber dapat berinteraksi dengan perangkat desa meski tidak bertatap muka secara langsung. Perangkat desa dapat mengikuti pelatihan dari tempat yang berbeda-beda. Kekurangan pelatihan daring adalah membutuhkan pengajar atau narasumber, serta sarana dan prasarana teknologi informasi dan komunikasi yang terhubung dengan jaringan internet. Hingga saat ini masih terdapat desa yang belum terhubung dengan jaringan internet.



Alternatif 4

Pelatihan Secara Luring

Pelatihan secara luring (klasikal) dilaksanakan dengan mengumpulkan pengajar atau narasumber dengan perangkat desa di satu tempat tertentu. Kelebihan pelatihan secara luring adalah tidak membutuhkan jaringan internet. Hal ini tentunya memudahkan interaksi selama proses pelatihan. Akan tetapi kekurangan pelatihan secara luring adalah membutuhkan biaya yang besar untuk mengumpulkan peserta untuk mengikuti pelatihan.

Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan beberapa alternatif solusi yang telah dijelaskan, kami merekomendasikan Kementerian Dalam Negeri untuk dapat memilih alternatif tersebut berdasarkan situasi dan kondisi desa, Sehingga setiap desa akan melaksanakan model pelatihan berdasarkan situasi dan kondisi masing-masing. Adapun strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut :

- Memetakan kondisi desa di Indonesia yang telah mempunyai sarana dan prasarana teknologi informasi dan komunikasi.
- Untuk desa yang mempunyai fasilitas tersebut dapat melaksanakan pengembangan kompetensi perangkat desa dengan metode LMS dan daring.
- Perangkat desa dapat mengikuti pelatihan secara mandiri dengan menggunakan LMS.
- Jika pelatihan membutuhkan interaksi dalam penjelasan substansi tertentu, maka menggunakan pelatihan secara daring.
- Adapun desa-desa yang belum mempunyai sarana dan prasarana teknologi informasi dan komunikasi akan melaksanakan pengembangan kompetensi perangkat desa dengan menggunakan modul. Jika dibutuhkan penjelasan dan interaksi dalam penjelasan substansi tertentu, maka menggunakan pelatihan secara luring
- Menyusun Modul Pelatihan Perangkat Desa. Modul ini menjadi acuan perangkat desa dalam melaksanakan pengembangannya.



Daftar Pustaka

- Badan Pusat Statistik, 2021. Statistik Keuangan Pemerintah Desa.
Kementerian Keuangan, 2021. Sumber Informasi APBN 2021
Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi, 2022. Statistik Desa
Ranto, F. F. (2022). Kompetensi Aparatur Desa Dalam Pengelolaan Pembangunan Desa Di Desa Bulude Kecamatan Kabaruan. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(115).
<https://www.beritasatu.com/news/544465/kegagalan-dana-desa-karena-ketidaksiapan-aparat> diakses 18 November 2022
<https://bisnis.tempco.co/read/1282594/jokowi-sebut-2-188-bumdes-mangkarak> diakses 7 Juni 2022

Policy Brief

Coaching dan Mentoring: Solusi Peningkatan Kinerja di Tempat Kerja

Policy Brief ini ditulis oleh :

1. BAYU HIKMAT PURWANA,
2. ISRAINI MIRADINA,
3. SULISTIANINGSIH,
4. HENDRA NUGROHO SAPUTRO,
5. HENRI PRIANTO SINURAT
(LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA)

Ditujukan Untuk :

Lembaga Administrasi Negara

Executive Summary

Sumber Daya Manusia Aparatur yang kompeten merupakan pondasi untuk mewujudkan pemerintah yang efektif. Pengembangan kompetensi merupakan cara untuk memenuhi kompetensi yang diharapkan oleh setiap Aparatur Sipil Negara yang dilaksanakan dengan metode pendidikan dan pelatihan. Metode pendidikan dilaksanakan dengan bentuk pemberian tugas belajar. Sedangkan pada metode pelatihan dilaksanakan dengan bentuk pelatihan klasikal dan nonklasikal. Besarnya biaya pelatihan klasikal mendorong instansi pemerintah melaksanakan pelatihan nonklasikal untuk mereduksi biaya pengembangan kompetensi. Dari beberapa jenis pelatihan non-klasikal, coaching dan mentoring menjadi salah satu alternatif pemenuhan JP pengembangan kompetensi PNS dalam 1 (satu) tahun. Pengembangan kompetensi melalui coaching dan mentoring diatur melalui Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Secara bersamaan, pelaksanaan coaching dan mentoring juga diatur dalam Peraturan Menpan & RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Pelaksanaan coaching dan mentoring untuk ASN sejatinya akan menjadi pengembangan kompetensi dan sebagai pembimbingan di tempat kerja. Pelaksanaan coaching dan mentoring akan lebih efektif jika didukung dengan unsur tahapan, struktur pengelola, coach, coachee, mentor, mentee, anggaran, alat monitoring dan evaluasi, pengakuan, sarana dan prasarana, metode serta instrument. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 dan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022 belum mengatur unsur-unsur tersebut secara menyeluruh. Dibutuhkan mekanisme coaching dan mentoring dengan karakteristik organisasi/instansinya. Sehingga memudahkan pelaksanaannya di pemerintah daerah. Coaching dan mentoring dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi dan pengelolaan kinerja belum didukung unsur-unsur penyelenggaraan yang efektif.

Alternatif 1:

Mendorong LAN untuk menginisiasi penyempurnaan pedoman pelatihan non klasikal, khususnya pada pedoman coaching dan mentoring yang memenuhi 10 aspek dalam pelaksanaan coaching dan mentoring

Alternatif 2:

Mengakselerasi instansi pemerintah untuk menyusun dan mengembangkan pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring yang mengintegrasikan antara pengembangan kompetensi dengan pengelolaan kinerja pegawai yang disesuaikan dengan karakteristik instansinya masing-masing.

Rekomendasi:

Penyusunan Pedoman Coaching dan Mentoring yang terdiri dari unsur tahapan, struktur pengelola, coach, coachee, mentor, mentee, anggaran, alat monitoring dan evaluasi, pengakuan, sarana dan prasarana, metode serta instrument.

Pendahuluan

Pemerintahan yang efektif dapat diwujudkan melalui SDM Aparatur yang kompeten dan berkinerja. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, Pemerintah telah menerbitkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Menpan & RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Dalam kedua peraturan tersebut terdapat irisan kepentingan melalui kegiatan coaching, mentoring sebagai bagian dari pemenuhan hak pengembangan kompetensi dan sebagai bimbingan kinerja. Idealnya, dalam penyelenggaraannya dapat dilaksanakan secara terintegrasi mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi dan bimbingan kinerja, juga selaras dan diadministrasikan sesuai kaidah coaching dan mentoring. Berdasarkan hasil studi perbandingan kebijakan dan implementasinya di beberapa instansi pemerintah, sangat terlihat variasi dari setiap aspek pendukung penyelenggaraannya

Berdasarkan hasil studi perbandingan kebijakan dan implementasinya di beberapa instansi pemerintah, sangat terlihat variasi dari setiap aspek pendukung penyelenggaraannya. Untuk itu, LAN perlu menginisiasi penyempurnaan pedoman pelatihan non-klasikal melalui jalur coaching dan mentoring yang terintegrasi dengan peningkatan kinerja, menyiapkan road map pengembangan kapasitas SDM calon mentor dan coach, dan mendorong instansi pemerintah untuk menyusun panduan teknis sesuai dengan karakteristik organisasinya.



Berdasarkan tuntutan dari Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Nomor 5 Tahun 2014, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017, dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, dimana Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai hak dan kewajiban untuk pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun.

Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Bentuk pengembangan kompetensi dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Dalam bentuk pendidikan yaitu berupa pemberian tugas belajar. Sedangkan dalam bentuk pelatihan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal.

Pusat Kajian Reformasi Administrasi Lembaga Administrasi Negara dalam kajiannya di tahun 2015 menyatakan bahwa untuk melakukan program pengembangan kompetensi terhadap 50% pegawainya, sebuah instansi pemerintah pusat membutuhkan anggaran sejumlah Rp. 6 miliar. Pengembangan kompetensi dengan dukungan anggaran yang memadai adalah kondisi ideal di setiap instansi namun yang terjadi adalah anggaran pengembangan kompetensi yang masih tidak dapat memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi secara klasikal dan dapat disiasati melalui pelatihan non-klasikal. Pengembangan kompetensi melalui magang, pertukaran pegawai, pembelajaran jarak jauh, coaching dan mentoring merupakan upaya untuk mereduksi besarnya biaya pengembangan kompetensi pegawai (Ladiatno, 2020). Dari beberapa pelatihan non-klasikal, coaching dan mentoring menjadi sorotan kami untuk menjadi salah satu alternatif pemenuhan JP pengembangan kompetensi PNS dalam 1 (satu) tahun.



Deskripsi Masalah

Menyimak artikel online Aditya Jaya Iswara (2022) yang diakses melalui KOMPAS.com unggahan 18/08/2022, 17:57 WIB dengan judul "Apakah Indonesia Negara Berkembang atau Maju?", Menurut WTO, Indonesia adalah negara maju, tetapi Human Development Index (HDI) yang disusun PBB menunjukkan Indonesia negara berkembang. Sehingga jawaban ringkasnya apakah Indonesia dinilai sebagai negara berkembang atau maju adalah tergantung indikatornya. Kutipan artikel tersebut menarik, jika dikaitkan dengan profil pelayanan publik instansi pemerintah melalui sajian tabel dinamis BPS tahun 2021.

Secara umum instansi pemerintah daerah masih perlu mendapatkan perhatian untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan meningkatkan kualitas kapasitas SDM Aparatur untuk menciptakan pemerintahan yang efektif yang kemudian dapat mendorong perekonomian menuju Indonesia emas. Upaya pemerintah dalam meningkatkan kompetensi aparatur yang tertuang dalam UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, diperjelas oleh Wahyudi (2014) dalam artikelnya yang menyatakan bahwa kompetensi pegawai akan berpengaruh pada kinerja pegawai.

Lembaga	Zona Merah (Kepatuhan Rendah)	Zona Kuning (Kepatuhan Sedang)	Zona Hijau (Kepatuhan Tinggi)
	Persentase Kepatuhan pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen)	Persentase Kepatuhan pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen)	Persentase Kepatuhan pelaksanaan UU Pelayanan Publik untuk KL (Persen)
	2021	2021	2021
Kementerian	0.00	29.17	70.83
Lembaga	0.00	20.00	80.00
Pemerintah Provinsi	5.88	55.88	38.24
Pemerintah Kab/Kota	-	-	-
Pemerintah Kabupaten	20.91	54.33	24.76
Pemerintah Kota	3.06	62.24	34.69

Sumber: diolah

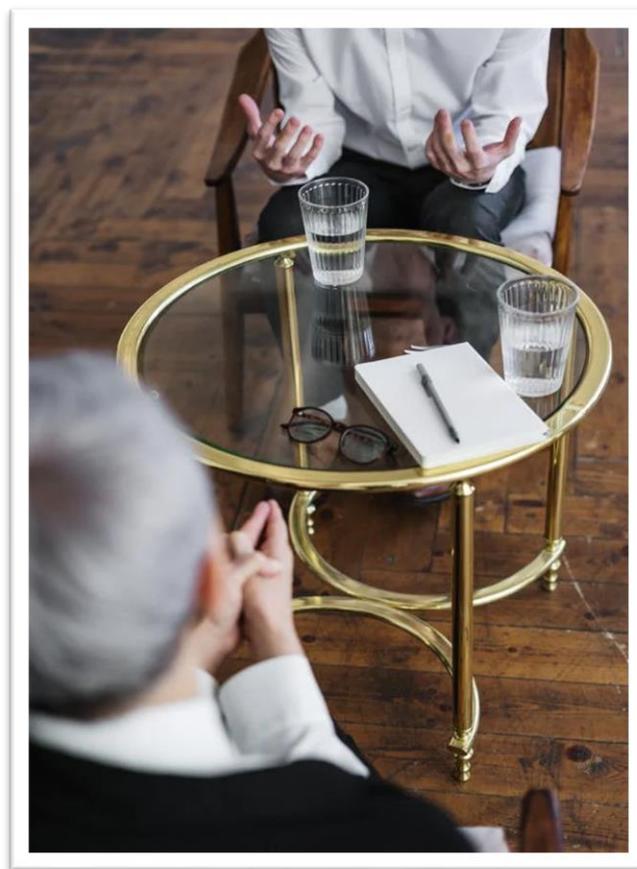
Kompetensi yang dimaksud antara lain pengetahuan, kemampuan, pemahaman dan sikap pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaannya sehingga dengan meningkatnya kompetensi yang dimiliki secara signifikan akan meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Kompetensi juga menjadi salah satu dimensi yang menjadi indikator dalam pengukuran Indeks Profesional Aparatur Sipil Negara.

Dimensi kompetensi digunakan untuk mengukur data/informasi mengenai riwayat pengembangan kompetensi yang pernah diikuti oleh PNS dan memiliki kesesuaian dalam pelaksanaan tugas jabatan. Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah mengeluarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pedoman Pengembangan Kompetensi PNS sebagai panduan bagi pengelola kepegawaian Instansi Pemerintah. Dalam hal pelaksanaan pengembangan kompetensi terbagi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kompetensi yang kami bahas dalam policy brief ini adalah pelatihan nonklasikal melalui coaching dan mentoring.

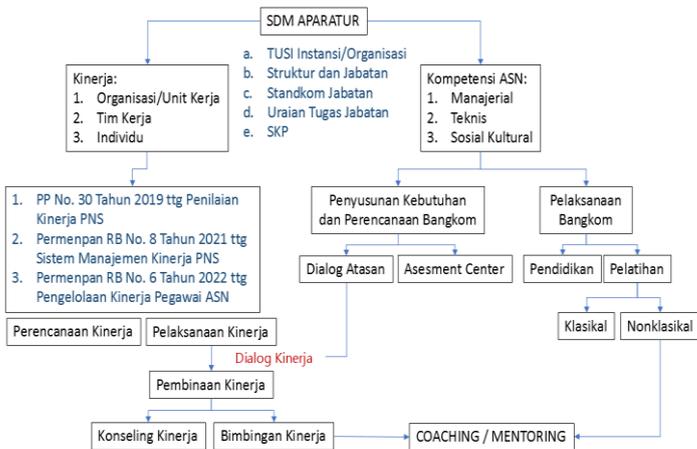
Berbicara tentang kebijakan pengelolaan produktivitas kerja dan kualitas hasil pekerjaan ASN. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN & RB) telah mengeluarkan Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 6 Tahun 2022 tentang pengelolaan kinerja pegawai ASN.

Peraturan Menteri tersebut telah mengamanatkan instansi pemerintah agar dalam mengelola dan meningkatkan kualitas serta kapasitas pegawai dilakukan melalui dialog kinerja yang intens antara pimpinan dan pegawai.

Penguatan tersebut dilaksanakan untuk mewujudkan kerangka pembinaan kinerja yang berkualitas baik melalui bimbingan kinerja dan konseling kinerja.



Deskripsi Masalah



Sumber: diolah

Bimbingan kinerja dilaksanakan dengan metode coaching, mentoring, formal training atau melalui informal training. Coaching dan mentoring tersebut dalam praktiknya di tempat kerja akan beririsan dengan implementasi coaching dan mentoring sebagai pemenuhan hak pengembangan kompetensi PNS. Idealnya coaching dan mentoring tersebut dilaksanakan untuk mendukung pelaksanaan bimbingan kinerja, juga selaras dengan diadministrasikan memperhatikan kaidah coaching dan mentoring.

Berdasarkan wawancara dengan Aquarius Rudianto, Direktur Jaringan dan Retail Banking Bank Mandiri, coaching dan mentoring akan lebih efektif dilaksanakan jika coach, coachee, mentor dan mentee memahami konsep dan tujuan yang akan dicapai. Coaching dan mentoring harus didukung dengan perencanaan, kualifikasi SDM yang terlibat, anggaran, pengakuan terhadap pencapaian, monitoring dan evaluasi. Hal ini sejalan dengan teori-teori penyelenggaraan coaching dan mentoring akan lebih efektif jika didukung dengan adanya aspek-aspek: penyusunan program atau tahapan (Cumming & Worley, 2005), tenaga pengelola (Homan & Miller, 2008; Sartika & Kusumaningrum, 2018; Sumanti, 2018), kualifikasi coach atau mentor (Homan & Miller, 2008, Killion & Harrison, 2017; Thorne, 2005, Van Wyk et al, 2019; Ramani, Gruppen, & Kachur, 2006; Cho, Ramanan, & Feldman, 2011), kualifikasi coachee atau mentee (Audet & Couteret, 2012; Grover & Furnham, 2016; Peter & Vries, 2022), anggaran (Homan & Miller, 2008, Noe, 2010; Sartika & Kusumaningrum, 2018; Sumanti, 2018) kualifikasi coach atau mentor (Homan & Miller, 2008, Killion & Harrison, 2017; Thorne, 2005, Van Wyk et al, 2019; Ramani, Gruppen, & Kachur, 2006; Cho, Ramanan, & Feldman, 2011),

kualifikasi coachee atau mentee (Audet & Couteret, 2012; Grover & Furnham, 2016; Peter & Vries, 2022), anggaran (Homan & Miller, 2008, Noe, 2010; Sartika & Kusumaningrum, 2018; Sumanti, 2018) alat monitoring (Cumming & Worley, 2005; Thompson & Lance, 2001), pengakuan (recognition) (Carmel & Paul, 2015), sarana dan prasarana (Noe, 2010; Kennedy, 2014), metode (Dembowski and Fiona, 2003; Finkelstein & Poteet, 2007), instrument coaching atau mentoring (Klasen & Clutterbuck, 2002).

Dengan mengadopsi studi literatur terhadap aspek aspek untuk melihat kelengkapan atau kejelasan pengaturan penyelenggaraan coaching dan mentoring pada tiga kebijakan yaitu Perlan No. 10/2018, Pedoman Coaching Mentoring (LAN 2020), dan Permenpan No.6/2022. Dari 3 kebijakan tersebut, faktanya belum semua aspek tersedia pengaturannya atau belum diberikan panduan umumnya. Fenomena ini secara teknis tentunya akan membuat instansi pemerintah menghadapi kendala dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut.

NO	ASPEK	PERLAN NO. 10/2018	PEDOMAN COACHING MENTORING (LAN 2020)	PERMENPAN NO.6/2022
1	Tahapan	Tersedia	Tersedia	Tersedia
2	Struktur Pengelola	Tersedia	Tersedia	Belum Tersedia
3	Kriteria Coach/ Mentor	Belum Tersedia	Tersedia	Belum Tersedia
4	Kriteria Coachee /Mentee	Belum Tersedia	Tersedia	Tersedia
5	Sumber Anggaran	Belum Tersedia	Belum Tersedia	Tersedia
6	Alat Monitoring	Tersedia	Tersedia	Belum Tersedia
7	Recognition	Tersedia	Tersedia	Tidak Disebutkan
8	Sarana Prasarana	Belum Tersedia	Belum Tersedia	Belum Tersedia
9	Metode	Belum Tersedia	Belum Tersedia	Tersedia
10	Instrumen	Tersedia	Tersedia	Tersedia

Sumber: diolah

Alternatif Solusi

Beberapa alternatif solusi untuk mengatasi persoalan pelaksanaan coaching dan mentoring saat ini, dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Mendorong LAN untuk menginisiasi penyempurnaan pedoman pelatihan non klasikal, khususnya pada pedoman coaching dan mentoring yang memenuhi 10 aspek dalam pelaksanaan coaching dan mentoring.
2. Mengakselerasi instansi pemerintah untuk menyusun dan mengembangkan pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring yang mengintegrasikan antara pengembangan kompetensi dengan pengelolaan kinerja pegawai yang disesuaikan dengan karakteristik instansinya masing-masing.

Rekomendasi Kebijakan

Melalui policy brief ini kami menawarkan 2 (dua) opsi rekomendasi kebijakan yang dapat dilakukan untuk memperkuat pelaksanaan coaching dan mentoring di instansi pemerintah dalam rangka peningkatan kinerja dan kompetensi. Rekomendasi kebijakan yang kami tawarkan antara lain :

1) LAN sebagai instansi yang mempunyai kewenangan dalam mengatur dan mengkoordinasikan pengembangan kompetensi SDM aparatur perlu menginisiasi penyempurnaan pedoman pengembangan pelatihan non-klasikal tahun 2020 yang didalamnya memuat pedoman coaching dan mentoring yang terintegrasi dengan pengelolaan peningkatan kinerja. Langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan analisa atau kajian komparasi kebijakan dan implementasi program coaching mentoring pada instansi pemerintah, sebagai bahan penyempurnaan pedoman umum penyelenggaraan coaching dan mentoring dalam peningkatan kinerja ASN;
- b. Melibatkan 10 aspek dalam pelaksanaan coaching dan mentoring sebagai bahan penyempurnaan pedoman umum penyelenggaraan coaching dan mentoring dalam peningkatan kinerja ASN;
- c. Melakukan diseminasi kebijakan kepada pemangku kepentingan dengan menyiapkan roadmap pengembangan kapasitas SDM Aparatur dan penyusunan program pengembangan kompetensi bagi calon mentor dan coach yang akan terlibat dalam penyelenggaraan coaching mentoring; baik melalui penguatan pada program pelatihan kepemimpinan ataupun dengan menyiapkan program secara mandiri untuk melakukan pendalaman kemampuan kompetensi manajerial;



2) Mengakselerasi instansi pemerintah untuk menyusun dan mengembangkan pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring yang memuat 10 aspek dalam pelaksanaan coaching dan mentoring. Langkah-langkah strategis yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan diseminasi kebijakan terkait Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 dan Permenpan & RB Nomor 6 Tahun 2022.
- b. Menyusun pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring yang mengintegrasikan antara pengembangan kompetensi dengan pengelolaan kinerja pegawai yang disesuaikan dengan karakteristiknya instansinya masing-masing.
- c. Instansi pemerintah melakukan konsultasi dalam penyusunan pedoman pelaksanaan coaching dan mentoring dengan Kementerian PAN RB melalui unit yang membidangi Program Peningkatan Kinerja dan Sistem Penghargaan Sumber Daya Manusia Aparatur dan Lembaga Administrasi Negara melalui unit yang membidangi Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN.

Daftar Pustaka

- Aditya Jaya Iswara (2022). Apakah Indonesia Negara Berkembang atau Maju? <https://internasional.kompas.com/read/2022/08/18/175700170/apakah-indonesia-negara-berkembang-atau-maju-?page=all>.
- Audet, J & Couteret, P. (2012). Coaching The Entrepreneur: Features and Success Factor. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531. Doi: 10.1108/14626001211250207
- Carmel, R. G., & Paul, M. W. (2015). Mentoring and coaching in academia: Reflections on a mentoring/coaching relationship. *Policy Futures in Education*, 13(4). <https://doi.org/10.1177/1478210315578562>
- Cho, C., Ramanan, R., & Feldman M. (2011). Defining the Ideal Qualities of Mentorship: A Qualitative Analysis of the Characteristics of Outstanding Mentors. *Am J Med*, 124(5), 453-458. <https://doi.org/10.1016/j.amjmed.2010.12.007>
- Cummings, Thomas G., & Worley, Christopher G. (2005). *Organization Development and Change* (8th ed). Mason, Ohio.
- Dembowski and Fiona, 2003. The Achieve Coaching Model - A Systematic Approach to Greater Effectiveness in Executive Coaching
- Finkelstein, L.M., dan Poteet, M.L. (2007). Best practices in workplace mentoring programs, dalam Allen, T.D. dan Eby, L.T. (eds.) *The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspective Approach*. Victoria: Blackwell Publishing.
- Grover, S., & Furnham, A. (2016). Coaching as a developmental intervention in organisations: A systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it. *PloS one*, 11(7), e0159137.
- Homan, M dan Miller, LJ (2008), *Coaching in Organization*. New Jersey : Wiley & Sons, Inc.
- Kennedy, A. (2014). Understanding Continuing Professional Development: The Need For Theory To Impact On Policy And Practice. *Professional Development in Education*, 40(5). <https://doi.org/10.1080/19415257.2014.955122>
- Klasen, N. dan Clutterbuck, D. (2002). *Implementing Mentoring Schemes*. Oxford: Butterworth-Heinemann
- Noe, RA (2010). *Employee Training and Development*. 5th Edition, New York : McGraw-Hill.
- Pusat Kajian Reformasi Administrasi (2015). *Grand Desain Pengembangan Kompetensi ASN*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara
- Ramani, S., Gruppen, L., & Kachur, E. (2006). Twelve Tips for Developing Effective Mentors. *Med Teach*, 28(5), 404-408. <https://doi.org/10.1080/01421590600825326>
- Samsara, Ladiatno dan Benedicta Retna Cahyarini (2020). Implementasi Massive Open Online Course dan Self Determined Learning Dalam Pelaksanaan ASN CORPU. *E-Proceeding Seminar Nasional Pengembangan Kompetensi SDM*. Jakarta: Pusat Pendidikan dan Pelatihan Badan Meteorologi, Klimatologi & Geofisika Tahun 2020.
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2018). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2). <https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.310>
- Sumanti, R. (2018). Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 08(02).
- Thompson, L.A. dan Vance, L.K. 2001. The Impact of Mentoring on Academic Achievement of Risk Youth. *Children and Youth Services Review*. Vol 23. No 3 pp 227-242.
- Thorne, K. (2005). *Coaching for Change*. London: Kogan Page
- Van Coller-Peter, S., & Adriana de Vries, D. J. (2022). Towards building theory on coachee readiness. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 20(1).
- Van Wyk, R., Odendaal, A., & Maseko, B. M. (2019). Team coaching in the workplace: Critical success factors for implementation. *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-11.
- Wahyudi, Firman. (2014). Peran Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Bagian Sosial Sekretariat Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Jurnal Paradigma*, Vol. 3 No. 2.

Kebijakan:

- Keputusan Kepala BPOM Nomor HK.04.01.1.22.02.19.573 Tahun 2019
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja PNS
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara

Policy Brief

Pengelolaan Pegawai Non – ASN Teknis Administrasi di Instansi Pemerintah

Policy Brief ini ditulis oleh :

- 1. Muhammad Afif Muttaqin**
- 2. Zulpikar**
- 3. Masrully**
- 4. Muhammad Taufan Qohar
(Lembaga Administrasi Negara)**

Ditujukan Untuk :

- 1. Komisi II DPR RI**
- 2. Kementerian PAN dan RB**
- 3. Kementerian Dalam Negeri**
- 4. Badan Kepegawaian Negara**

Executive Summary

Terbitnya PP Nomor 49 Tahun 2018 telah melarang keberadaan pegawai non ASN. Hal ini dipertegas oleh SE Menteri PAN dan RB tentang status kepegawaian di lingkungan instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Solusi yang ditawarkan Pemerintah yakni memberikan kesempatan bagi pegawai non ASN untuk mengikuti seleksi calon PPPK. Namun adanya persyaratan kualifikasi usia dan pendidikan telah memberatkan pegawai ini untuk mengikuti seleksi tersebut. Terlebih bagi pegawai non ASN teknis administrasi. Adanya persyaratan kualifikasi membagi pegawai non ASN ke dalam 2 jenis yaitu yang memenuhi syarat dan tidak memenuhi syarat. Kendala utama pegawai non ASN teknis administrasi yang memenuhi syarat yaitu ketiadaan formasi. Sementara bagi yang tidak memenuhi syarat belum ada langkah strategis yang dilakukan Pemerintah.

Dalam menyelesaikan permasalahan tersebut, terdapat 2 jenis alternatif kebijakan yang ditawarkan.

Alternatif kebijakan bagi pegawai yang memenuhi syarat antara lain:

- 1) Melakukan revisi pasal 2 PP No. 49 Tahun 2018 dengan menyertakan jabatan pelaksana yang dapat diisi oleh PPPK;
- 2) Mengarahkan pegawai untuk melamar formasi jabatan fungsional keterampilan;
- 3) Mengarahkan pegawai untuk menjadi pegawai alih daya.

Alternatif kebijakan bagi pegawai yang tidak memenuhi syarat antara lain:

- 1) Memberikan Bantuan Biaya Hidup;
- 2) Memberikan Pelatihan Kewirausahaan; dan
- 3) Membentuk Koperasi sebagai tempat kerja baru dan memandirikan korps para pegawai ex-non ASN.

Rekomendasi :

Rekomendasi kebijakan untuk permasalahan pegawai non ASN teknis administrasi yang memenuhi syarat yakni dengan mengarahkan pegawai menjadi pegawai alih daya, sedangkan bagi yang tidak memenuhi syarat yakni dengan memberikan pelatihan kewirausahaan.

Pendahuluan

Fenomena munculnya pegawai non ASN menimbulkan beberapa permasalahan terkait pengelolannya. Purwoko (2013) menjabarkan beberapa permasalahan tersebut antara lain perekrutannya tidak melalui seleksi ketat, dalam seleksi banyak terjadi penyimpangan sehingga jumlahnya tidak terkendali, adanya ketidaksesuaian kompetensi dan kinerja yang diharapkan, di sisi lain menimbulkan terjadi kesewenangan untuk beban kerjanya yang lebih banyak daripada PNS. Terbitnya PP Nomor 49 Tahun 2018 telah melarang keberadaan pegawai non ASN. Hal ini dipertegas oleh SE Menteri PAN dan RB tentang status kepegawaian di lingkungan instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Pegawai non ASN dapat dibedakan ke dalam 3 (tiga) jenis jabatan yaitu pegawai non ASN yang menduduki jabatan fungsional seperti guru dan tenaga kesehatan, pegawai non ASN teknis administrasi, dan pegawai non ASN teknis non administrasi seperti pengemudi, tenaga kebersihan, dan satuan pengamanan. Solusi yang ditawarkan Pemerintah yakni memberikan kesempatan bagi pegawai non ASN untuk mengikuti seleksi calon PPPK. Bagi pegawai non ASN yang menduduki jabatan fungsional seperti guru dan tenaga kesehatan mendapatkan kebijakan afirmasi untuk mengikuti seleksi PPPK. Sementara itu bagi pegawai non ASN teknis non administrasi disalurkan melalui pegawai alih daya (outsourcing).



Namun demikian bagi pegawai non ASN teknis administrasi belum ada intervensi kebijakan yang dilakukan oleh Pemerintah. Terlebih adanya persyaratan kualifikasi usia dan pendidikan telah memberatkan pegawai ini untuk mengikuti seleksi tersebut. Adanya persyaratan kualifikasi membagi pegawai non ASN ke dalam 2 jenis yaitu yang memenuhi syarat dan tidak memenuhi syarat. Kendala utama pegawai non ASN teknis administrasi yang memenuhi syarat yaitu ketiadaan formasi. Kendala utama pegawai non ASN teknis administrasi dalam mengikuti seleksi PPPK adalah ketiadaan formasi. Hal ini disebabkan karena di dalam PP No. 49 Tahun 2018 disebutkan bahwa jabatan ASN yang dapat diisi oleh PPPK yakni Jabatan Fungsional dan Jabatan Pimpinan Tinggi.

Alternatif Solusi

Dalam penyusunan alternatif kebijakan dibedakan ke dalam 2 jenis, yakni bagi pegawai non ASN teknis administrasi yang memenuhi syarat dan bagi pegawai yang tidak memenuhi syarat. Dalam menyelesaikan permasalahan pegawai non ASN teknis administrasi yang memenuhi syarat, maka dilakukan analisis untuk memberikan alternatif kebijakan yang dapat menyelesaikan kedua permasalahan tersebut.

A. Alternatif kebijakan pegawai non ASN teknis administrasi yang memenuhi syarat

1. Melakukan revisi Pasal 2 PP No. 49 Tahun 2018 Revisi dilakukan terutama pada pasal 2 dengan mengakomodir jabatan pelaksana bagi PPPK. Adanya jabatan pelaksana pada pasal tersebut akan memberikan kesempatan bagi pegawai non ASN teknis administrasi untuk dapat mengikuti seleksi PPPK. Namun demikian, kelemahan dari alternatif kebijakan ini membutuhkan waktu yang lama dan juga perlu melibatkan banyak pihak dalam mewujudkannya.
2. Mengarahkan pegawai non ASN teknis administrasi melamar formasi jabatan fungsional keterampilan Berdasarkan ketentuan yang ada, jabatan yang dapat dilamar untuk PPPK yaitu jabatan fungsional. Sesuai Keputusan MenPAN RB No. 76 Tahun 2022, terdapat 187 jabatan fungsional yang dapat diisi oleh PPPK. Dari sejumlah 187 jabatan fungsional tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

No	Kategori	Jumlah
1	JF Jenjang Keahlian	97 Jabatan
2	JF Jenjang Keterampilan	38 Jabatan
3	JF Jenjang Keterampilan Keahlian	52 Jabatan
TOTAL		187 Jabatan



Melihat karakteristik tugas jabatan fungsional, maka kategori jabatan fungsional yang dapat diisi oleh pegawai non ASN teknis administrasi ada pada jabatan fungsional keterampilan. Kelebihan dari alternatif kebijakan ini yakni banyaknya jumlah jabatan fungsional jenjang keterampilan yang dapat dilamar oleh pegawai non ASN teknis administrasi. Namun demikian kelemahannya karena dibatasi minimal pendidikannya SMU/SMK akan menutup peluang bagi pegawai non ASN teknis administrasi yang berpendidikan SLTP dan SD, selain itu bagi beberapa jabatan fungsional tersebut tentu membutuhkan persyaratan spesifik yang harus dipenuhi oleh para pelamarnya.



3. Mengarahkan pegawai non ASN teknis administrasi menjadi pegawai alih daya Surat Edaran MenPAN RB No. B/185/M.SM.02.03/2022 menyebutkan bahwa dalam hal instansi pemerintah membutuhkan tenaga lain dapat dilakukan melalui tenaga alih daya (outsourcing). Di dalam surat edaran tersebut hanya disebutkan untuk tiga jabatan yakni pengemudi, tenaga kebersihan, dan satuan pengamanan. Namun berlakunya UU Cipta Kerja menghapuskan beberapa pasal pada UU Ketenagakerjaan termasuk pasal 64 dan pasal 65. Dengan demikian maka 5 (lima) jenis pekerjaan penunjang yang dipersyaratkan sebelumnya menjadi tidak berlaku sehingga asumsinya jenis jabatan yang dialihdayakan dapat diusulkan lebih banyak. Kelebihan dari alternatif kebijakan ini yakni pegawai non ASN teknis administrasi masih dapat berkiprah di instansi pemerintah yang sama. Namun demikian, kelemahannya di dalam surat edaran dari MenPAN RB hanya menyebutkan 3 (tiga) jenis jabatan saja dan ini akan menjadi kendala dan perlu dikonfirmasi lebih lanjut terkait hal tersebut.

Alternatif Solusi

B. Alternatif kebijakan pegawai non ASN teknis administrasi yang memenuhi syarat

1. Pemberian Bantuan Biaya Hidup Pegawai yang tidak memenuhi syarat untuk menjadi ASN tentunya akan kehilangan mata pencahariannya. Oleh karena itu pemberian bantuan hidup dapat menjadi salah satu rekomendasi yang patut dipertimbangkan. Sebagai identitas penerima bantuan ini dapat serupa, seperti atau terintegrasi dengan Kartu Perlindungan Sosial atau Kartu Jaminan Sosial. Pemegang kartu tersebut mendapatkan keringanan pembelian kebutuhan pokok masyarakat dan kebutuhan sekolah/pendidikan. Kelebihan dari alternatif kebijakan ini yakni manfaatnya dapat dirasakan langsung dengan meringankan beban hidup dan kebutuhan pendidikan keluarga. Kekurangan dari opsi kebijakan ini hanya berorientasi jangka pendek, tidak akan dapat dilaksanakan untuk jangka panjang, karena akan membebani anggaran negara.
2. Memberikan Pelatihan Kewirausahaan Kebijakan ini bertujuan memberikan wawasan pemikiran, pengetahuan, dan keterampilan teknis bagi mantan pegawai. Dengan berwirausaha mantan pegawai dapat dengan leluasa mengatur sumber daya yang dimilikinya. Kelebihan alternatif kebijakan ini dapat memberi dampak jangka panjang. Mantan pegawai tersebut akan mendapatkan keterampilan kewirausahaan yang bertahan lama di dalam diri pegawai. Harapannya dengan adanya pemikiran seperti ini maka akan membuka pola pikir baru sehingga tidak terbelenggu hanya menjadi PNS saja. Kekurangan alternatif ini adalah dukungan yang diberikan hanya berupa modal skill, sementara untuk membangun usaha yang mandiri dan stabil tentunya juga dibutuhkan modal kapital dan modal finansial.



3. Pembentukan Koperasi Koperasi sebagai media organisasi tempat kerja baru dan memandirikan korps para mantan pegawai. Pembentukan koperasi ini dibimbing oleh institusi pemerintah atau perangkat daerah yang melaksanakan urusan koperasi, UMKM atau urusan bidang perekonomian. Kelebihan dari kebijakan ini dampaknya bisa bersifat jangka panjang. Selama koperasi tersebut beroperasi maka mantan pegawai tersebut dapat dipekerjakan di sana. Alternatif ini juga tidak akan membebani anggaran Negara. Sementara itu, kelemahannya adalah kemanfaatannya tidak dapat segera dirasakan langsung untuk pemenuhan kebutuhan hidup..



Rekomendasi

Rekomendasi Kebijakan yang direkomendasikan dalam mengatasi permasalahan pegawai non ASN dibedakan melalui 2 jenis yakni bagi yang memenuhi syarat dan bagi yang tidak memenuhi syarat. Rekomendasi kebijakan bagi yang memenuhi syarat yakni “mengarahkan pegawai non ASN teknis administrasi menjadi pegawai alih daya”, sementara bagi yang tidak memenuhi syarat yakni “memberikan pelatihan kewirausahaan”.

Strategi Implementasi

1. Kebijakan mengarahkan pegawai non ASN teknis administrasi menjadi pegawai alih daya

Formulir yang disediakan oleh Kementerian PAN RB sebenarnya sudah secara komprehensif untuk tujuan pendataan pegawai non ASN. Hanya saja agar dapat digunakan secara maksimal, maka perlu dilakukan pengolahan data yang dapat membedakan jenis-jenis pegawai non ASN ini, yaitu pegawai non ASN yang mengisi jabatan fungsional, maupun pegawai non ASN yang bertugas di urusan teknis administrasi. Pengolahan data dengan membagi kategori ini akan memudahkan setiap instansi pemerintah dalam menindaklanjuti strategi yang dapat dilakukan untuk setiap kategori tersebut. Negosiasi dengan perusahaan pihak ketiga dilakukan menginformasikan dan menyepakati kontrak kedua belah pihak. Kesepakatan kontrak ini bertujuan agar pegawai non ASN teknis administrasi dapat terakomodir untuk bekerja kembali dan sesuai dengan penugasan sebelumnya. Oleh karena itu dalam melakukan negosiasi kontrak ini salah satunya berdasarkan hasil pendataan pegawai non ASN yang telah dilakukan sebelumnya. Meninjau ulang perencanaan kebutuhan pegawai. Setiap instansi pemerintah perlu meninjau ulang perencanaan kebutuhan pegawainya melalui revisi dokumen analisis jabatan dan analisis beban kerjanya. Hal ini dilakukan untuk memperoleh data perencanaan kebutuhan yang sesuai dengan kondisi setiap instansi. Tentunya ini relevan dengan rencana pemerintah untuk memprioritaskan pengadaan pegawai melalui PPPK, selain itu adanya fakta bahwa masih banyak tugas-tugas PNS pelaksana yang dikerjakan oleh pegawai non ASN. Oleh karena itu perencanaan kebutuhan pegawai dilakukan untuk menghasilkan peta jabatan yang sesuai kebutuhan di lapangan.

2. Kebijakan memberikan pelatihan kewirausahaan bagi pegawai

Untuk merealisasikan kebijakan ini dapat dilakukan dengan mengoptimalkan pendekatan penta-helix collaboration, yaitu membangun kolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan (stakeholder) yakni lembaga pendidikan (academic), perusahaan (business), kelompok masyarakat terkait (community), institusi pemerintahan (government), dan media.

Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah:

1) Institusi pemerintahan mengidentifikasi calon peserta pelatihan yang memenuhi syarat dan bersedia untuk diikutsertakan dalam program pelatihan. Data ini dibutuhkan untuk keperluan penyusunan perencanaan; Institusi pemerintahan mengidentifikasi pemangku kepentingan yang akan dilibatkan dalam penyelenggaraan program pelatihan. Adapun pemangku kepentingan dimaksud, yaitu:

Lembaga Pendidikan dapat berkontribusi untuk penyediaan tempat, peralatan dan fasilitator pelatihan; Perusahaan, berkontribusi dalam mendukung pendanaan operasional dan / atau fasilitator dalam program pelatihan melalui program corporate social responsibility (CSR). Kelompok Masyarakat / komunitas wirausaha, dapat berkontribusi sebagai tempat praktik dan penyediaan fasilitator; Institusi pemerintahan yang memiliki fungsi pembangunan sumber daya manusia dan urusan bidang perekonomian baik Pusat maupun Daerah. Institusi pemerintah Pusat, antara lain Kementerian Ketenagakerjaan melalui lembaga pelatihan kerja (BLK), Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah. Di lingkungan instansi pemerintah daerah, yaitu semua perangkat daerah terkait Secara teknis Kepala Daerah dapat menunjuk OPD sebagai leading sector penanggung jawab program.

Media, dapat berperan dan berkontribusi sebagai fasilitator dalam melatih kompetensi literasi dan publikasi yang akan menunjang keterampilan berwirausaha.

3. **Kementerian PANRB bersama Kemendagri berkolaborasi sebagai leading sector untuk merumuskan program pelatihan kewirausahaan untuk mantan pegawai non ASN;**

4. **Setiap instansi pemerintah dalam menjembatani proses penyampaian kebijakan penyelesaian masalah pegawai non ASN di tempat masing-masing.**

5. **Untuk sumberdaya tenaga pelatihan dapat melibatkan dari Kementerian Ketenagakerjaan / Dinas ketenagakerjaan, tenaga pelatihan di swasta, dan lain sebagainya.**

Daftar Pustaka

Febryan A, 2022. Guru dan Nakes Dapat Afirmasi, Bagaimana Nasib Non ASN Pekerja Pelaksana? Diakses melalui alamat website <https://www.republika.co.id/berita/rdzjr2485/guru-dan-nakesdapat-afirmasi-bagaimana-nasib-non-ASN-pekerja-pelaksana> pada tanggal 5 Juli 2022.

JPNN, 2022. Non ASN Dihapus, Tenaga Teknis Administrasi Sakit Hati, Banyak Banget. Diakses melalui website <https://www.jpnn.com/news/non-ASNdihapus-tenaga-teknis-administrasi-sakithati-banyak-banget> pada tanggal 5 Juli 2022

Patton, Carl V. et al. 2016. *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*. New York : Routledge.

Purwoko, Anang Pikukuh. 2013. Pegawai Tidak Tetap : Tinjauan Literatur sebagai Perbandingan dengan Praktek pada Organisasi Publik di Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol. 7, No. 2.

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara



PROFIL PENULIS

Guruh Muamar Khadafi adalah Analis Kebijakan Ahli Pertama pada Puslatbang PKASN. Ia meraih gelar Sarjana Ilmu Politik dari Jurusan Ilmu Pemerintahan Universitas Padjadjaran pada tahun 2011 dengan topik skripsi Perbandingan Pemerintahan antara Indonesia dengan Malaysia. Setelah lulus sarjana, Ia menjadi fasilitator pada *Trust Advisory* bekerjasama dengan Uni Eropa di dalam program advokasi penyusunan Peraturan Walikota tentang unit layanan pengadaan dan *Complaint Handling Management System* di Surakarta dan Tarakan. Guruh juga pernah aktif sebagai Direktur Riset pada Lingga Institute, Lembaga Riset yang berfokus pada survei-survei pilkada maupun pileg dan pilpres. Sempat hijrah ke Jakarta menjadi tenaga ahli pada Direktorat Aparatur Negara BAPPENAS RI dalam rangka penyusunan *Background Study* RPJMN Bidang Aparatur Negara 2014 -2019. Saat ini juga aktif sebagai *Head of Public Policy Analysis Center* IKA UNPAD, yang pada awal tahun 2021 bekerjasama dengan KADIN Indonesia, UNPAD dan *the Islamic Chamber of Commerce and Industry and Agriculture (ICCIA)* berhasil mengadakan Konferensi Internasional terkait penanggulangan Pandemi Covid-19.

Semasa kuliah S-1 ia bersama rekannya berhasil mengikuti dan mendapatkan pendanaan untuk Program Kreativitas Mahasiswa yang diselenggarakan oleh Dikti. Selain itu ia pun aktif di berbagai Organisasi seperti Himpunan Mahasiswa Islam mulai dari Ketua Cabang HMI Jatinangor hingga menjadi Pengurus Besar HMI, serta aktif sebagai wakil bendahara pada KNPI DPD Sumedang. Bidang-bidang kajian yang ia minati adalah Politik/Pemerintahan, Manajemen ASN, Pendidikan, Kepemimpinan, Kebijakan Publik, Pengembangan Kompetensi, E-Gov dan budaya populer. Jika ingin berdiskusi dengannya, ia sangat terbuka, kirimlah email ke goeroeh.mkhadafi@gmail.com

Candra Setya Nugroho Adalah Analis Kebijakan Ahli Muda pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara sejak Tahun 2020. Lahir di Bojonegoro, Tanggal 1 Juli 1988, menyelesaikan sarjana pada Tahun 2010 di Jurusan Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Brawijaya, menyelesaikan pasca sarjana pada Tahun 2020 di Program Magister Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Berkarir sebagai PNS sejak Tahun 2011 menjadi Analis Hukum pada pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara, aktif dalam kegiatan penyusunan kajian (rekomendasi kebijakan) dan pendampingan beberapa instansi pemerintah. Jika ingin berdiskusi dengannya, ia sangat terbuka, kirimlah email ke candrasetyanugroho@yahoo.com

PROFIL PENULIS

Henri Prianto Sinurat lahir pada 6 September 1984 di Provinsi Lampung, tepatnya di Kabupaten Pringsewu. Menyelesaikan pendidikan sarjana pada tahun 2010 di Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik pada Universitas Komputer Indonesia. Selanjutnya meniti karir di Lembaga Administrasi Negara sejak awal tahun 2011. Sejak tahun 2015 menjadi Peneliti di Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur IV LAN yang saat ini telah bertransformasi menjadi Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Hukum Administrasi Negara (Puslatbang KHAN).

Ia terlibat dalam berbagai kajian dalam pengembangan tata kelola pemerintahan. Kajian terakhir yang dilaksanakan pada tahun 2021 adalah Pencegahan Maladministrasi dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Sektor Perizinan. Pada tahun 2020 terlibat dalam Kajian Strategi Pencegahan dan Penindakan Trading in Influence Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan. Sejak tahun 2016 menjadi narasumber dan konsultan dalam pengembangan inovasi pada pemerintahan daerah. Pada tahun 2022 beralih jabatan menjadi Analis Kebijakan Ahli Pertama di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN). Jika ingin berdiskusi dengannya, ia sangat terbuka, kirimlah email ke henrisinurat@yahoo.co.uk

Marifa Ayu Kencana lahir di Cirebon, 8 April 1968. Menyelesaikan pendidikan Sarjana (strata 1) pada tahun 1990 di Fakultas Pendidikan Bahasa dan Seni (Jurusan Sastra Prancis), IKIP (UPI) Bandung dan Magister (S2) di Fakultas GSICS (Regional Development Studies) Kobe University Japan. Mengikuti berbagai pelatihan baik di dalam maupun luar negeri, antara lain Pendidikan non degree di Institut International d'Administration Publique (IIAP), Paris, Perancis, fokus mengenai Manajemen SDM pada tahun 1998. Berkarir sebagai Pegawai Negeri Sipil sejak tahun 1993 di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Aparatur Sipil Negara LAN, menempati berbagai posisi, antara lain tahun 2007- 2014 menduduki jabatan fungsional Widyaiswara dan mengampu rumpun pelatihan yang terkait dengan Manajemen SDM dan Pelayanan Publik. Sejak tahun 2014 menjadi Pengelola Penelitian dan terlibat berbagai penelitian dan kajian terkait dengan Manajemen Pemerintahan dan Administrasi Publik. Seringkali mendampingi Pemerintah Daerah terutama yang berhubungan dengan Inovasi Pelayanan Publik, Budaya Kerja Organisasi dan Manajemen & Administrasi Pemerintahan seperti Penyusunan dokumen SOP, SP, Anjab, ABK dan SKJ. Jika ingin berdiskusi dengannya, ia sangat terbuka, kirimlah email ke marifaayu@gmail.com

PROFIL PENULIS

Bayu Hikmat Purwana lahir di Bandung, 21 Februari 1978. Menyelesaikan pendidikan terakhir pada program Doktor (Strata 3) pada tahun 2010 di Sekolah Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia bidang keilmuan Pengembangan Kurikulum. Berkarir sebagai Pegawai Negeri Sipil sejak tahun 2009 di Lembaga Administrasi Negara dengan pengalaman kerja sebagai pengelola kelas Kerjasama STIA LAN Jakarta, Kasubid Evaluasi dan Pengajaran Sekolah Kepemimpinan Nasional, Kasubid Diklat Prajabatan, Kepala Bidang Pengembangan Program Diklat Teknis dan fungsional, Kepala Bidang Pengembangan Program Pelatihan Kepemimpinan dan Prajabatan. Disamping pengalaman struktural juga ia pernah menduduki Jabatan Fungsional Dosen dengan pangkat lektor dan saat ini memangku Jabatan sebagai Analis Kebijakan Ahli Madya selaku Koordinator Kelompok Substansi Pelatihan dan Pengembangan di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN LAN). Ia sangat *concern* melakukan analisa dan kajian terkait kebijakan dan implementasi kebijakan pengembangan kompetensi aparatur melalui berbagai karya baik tulisan maupun keterlibatannya dalam penyusunan kebijakan pelatihan apartur. Jika ingin berdiskusi dengannya dapat berkorespondensi melalui email ke bayu.purwana@lan.go.id atau bayuhtab@gmail.com.

Israini Miradina adalah Analis Kebijakan Ahli Pertama pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN) LAN RI. Ia meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Padjadjaran dan saat ini tergabung dalam *Public Policy Analysis Center* IKA UNPAD. Semasa menempuh pendidikan sarjana ekonomi, ia dan beberapa rekannya mendirikan Komunitas Pers Intern FE Unpad yang masih eksis hingga saat ini. Setelah lulus sarjana, ia bekerja pada Komisi Penyiaran Indonesia Daerah Jawa Barat sebagai Asisten Komisioner selama 6 tahun. Bidang-bidang yang menjadi ketertarikannya antara lain ekonomi, kebijakan public, manajemen ASN dan cultural studies. Ia sangat terbuka dengan pemikiran baru dan jika ingin berdiskusi, silahkan berkorespondensi ke isnimiradina@gmail.com

PROFIL PENULIS

Sulistianingsih lahir di Bandung, 23 September 1984. Menyelesaikan pendidikan Sarjana (Strata 1) pada tahun 2007 di Fakultas Ilmu Pendidikan (Jurusan Administrasi Pendidikan). Berkarir sebagai Pegawai Negeri Sipil sejak tahun 2009 di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN LAN). Mempunyai pengalaman bekerja di berbagai bidang, diantaranya Bidang Diklat Aparatur, Sub Bidang Perencanaan dan Evaluasi Program, Bidang Pemetaan Kompetensi, Balai Layanan Pemetaan Kompetensi, dan sebagai Analis Kebijakan di Poksi Kajian Pemetaan Kompetensi. Pada tahun 2019, telah menyelesaikan Strata 2 di Universitas Padjadjaran, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Magister Ekonomi Terapan. Ia sangat termotivasi untuk berdiskusi membahas pendidikan, pelayanan publik, kesehatan, ilmu ekonomi, manajemen SDM, dan saat ini ia *concern* menulis mengenai analisis kebijakan mengenai hal-hal tersebut, dan ada beberapa tulisan yang sudah masuk Jurnal Analis Kebijakan. Ia beberapa kali mendampingi Pemerintah Daerah terutama yang berhubungan dengan Administrasi Pemerintahan seperti Penyusunan Dokumen SOP, SP, Analis Jabatan dan penyusunan kamus kompetensi teknis. Jika ingin berdiskusi dengannya, ia sangat terbuka, kirimlah email ke tiasuliz@gmail.com.

Hendra Nugroho Saputro adalah Analis Kebijakan Ahli Pertama pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. Ia meraih gelar sarjana Administrasi Publik dari Universitas Padjadjaran pada tahun 2016. Setelah lulus, ia mengikuti program Management Trainee di salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang pembiayaan keuangan selama 9 bulan. Pada tahun 2017, ia resign dan kemudian mengikuti seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil pada Lembaga Administrasi Negara. Sejak dilantik menjadi Pegawai Negeri Sipil, ia mengikuti beberapa kegiatan pengembangan kompetensi seperti mengikuti Seminar Nasional Konferensi Kepegawaian "Peran Talent Management untuk mewujudkan ASN yang profesional dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0" yang diselenggarakan oleh Universitas Padjadjaran pada tahun 2019 dan Pelatihan Assessor Training dengan modul Assessment Center Assessor Training yang diselenggarakan oleh Bina Potensi Indonesia pada tahun 2019. Bidang-bidang kajian yang ia minati adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Publik, Pelayanan Publik, Inovasi Administrasi Negara dan Assessment Center. Jika ingin berdiskusi dengannya, sila berkirin surat melalui email [hendrans37@yahoo.com](mailto:hendrands37@yahoo.com)

PROFIL PENULIS

Muhammad Afif Muttaqien saat ini bertugas sebagai Analis Kebijakan Ahli Muda di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN) Lembaga Administrasi Negara. Karinya di Puslatbang PKASN sudah dirintis sejak tahun 2010. Anak kedua dari tiga bersaudara ini lahir di Cirebon, 17 April 1986 dan menempuh pendidikan sarjana di Ilmu Perpustakaan, Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Padjadjaran. Kesibukannya saat ini selain mengabdikan sebagai PNS juga sedang menempuh pendidikan magister di Poltek STIA LAN Bandung dengan konsentrasi kebijakan public. Jika ingin berdiskusi dengannya, sila berkirin surat melalui email gopips786@gmail.com

Zulpikar menjabat sebagai Analis Kebijakan Ahli Madya pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara sejak Mei 2022. Lahir di Plaju (Palembang), 13 Mei 1973, menyelesaikan sarjana pada Tahun 1998 di (Poltek) STIA LAN Bandung dengan mengambil program studi Manajemen Perekonomian Negara dan menyelesaikan program pasca sarjana Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjadjaran pada Tahun 2008 dan pernah mendapatkan pengetahuan mengenai Good Governance dan Local Government dalam perspektif hukum di Utrecht Universiteit, Netherland. Sejak menjadi PNS pada Tahun 1997, bertugas di berbagai jabatan pelaksana dalam ruang lingkup bidang Penelitian selama 14 tahun sebelum diserahi tugas Manajerial baik sebagai pejabat Pengawas maupun Administrator di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara. Advokasi dan pendampingan terkait kapasitas kelembagaan pemerintahan baik Pusat maupun Daerah secara aktif dilakukannya sejak 2008. Jika ingin berkolaborasi atau sharing dengannya, bisa dihubungi melalui email ke: zzulpikar@yahoo.com; abangzul76@gmail.com

PROFIL PENULIS

Masrully adalah seorang Analis Kebijakan Ahli Pertama pada Puslatbang PKASN Lembaga Administrasi Negara. Ia meraih gelar Sarjana Ilmu Politik dari Jurusan Ilmu Administrasi Negara (sekarang namanya Ilmu Administrasi Publik dengan gelar S.AP) pada tahun 2015 di Universitas Andalas, Kota Padang Sumatera Barat. Setelah lulus sarjana, ia sempat bekerja di beberapa LSM/NGO. Sempat menjadi relawan di Lembaga Pengkajian dan Pemberdayaan Masyarakat (LP2M) di Sumatera Barat selama beberapa bulan. Kemudian pada tahun 2016 s.d 2017 Masrully bekerja di NGO Komunitas Konservasi Indonesia WARSI, sebuah LSM yang melakukan kegiatan pendampingan masyarakat di dalam dan sekitar hutan. Saat itu ia menjabat sebagai Spesialis ESMS (Environmental and Social Management System). Ia mulai berkarir sebagai PNS pada Januari 2018 pada Puslatbang PKASN Lembaga Administrasi Negara di Jatinangor, Sumedang. Jika ingin berdiskusi dengannya, sila berkirim surat melalui email masrully92@gmail.com

Muhammad Taufan Qohar lahir di Jakarta pada 12 Juni 1987, zodiak gemini dan shio kelinci. Keturunan Minang, Jawa, dan Bugis namun fasih berbahasa Sunda karena tumbuh kembang di Bandung. Ia adalah seorang PNS di Puslatbang PKASN LAN yang saat ini mengemban JF Analis Kebijakan Ahli Pertama. Mengawali karir sebagai abdi negara pada 2018 sebagai Pengelola Kajian pada bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara. Kemudian pada 2019 berpindah ke jabatan Pengelola Monitoring dan Evaluasi pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Pada 2021 diangkat menjadi JF Peneliti Ahli Pertama, dan 2022 melakukan perpindahan JF menjadi Analis Kebijakan Pertama. Menyelesaikan studi S1 pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Padjadjaran Tahun 2005. Memiliki pengalaman menulis kajian dan jurnal, juga pernah menjadi koordinator kegiatan. Memiliki pengalaman mengajar dan pendampingan/advokasi di beberapa bidang. Jika ingin berkolaborasi atau sharing dengannya, bisa dihubungi melalui email ke: taufanqohar@gmail.com

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
PUSLATBANG PKASN**

Jl. Kiara Payung Km. 4,7 Jatinangor, Sumedang, Jawa Barat
www.bandung.lan.go.id

BerAKHLAK
Berorientasi Pelayanan Akuntabel Kompeten
Harmonis Loyal Adaptif Kolaboratif

bangga
melayani
bangsa