

Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian Republik Indonesia

Marsya Putri Sugihartono¹, Budi Fernando Tumanggor²
Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2}
marsyyaps@gmail.com¹, tumanggor23@gmail.com²

Abstract

The Ministry of Industry plays an active role in preparing competent and competitive industrial human resources to realize the vision of Indonesia Emas 2045. However, in the Bureau of Organization and Human Resources of the Ministry of Industry of the Republic of Indonesia, human resource development through study assignments has not been carried out evenly. The purpose of this study was to determine and describe the implementation, supporting factors, and inhibiting factors in the implementation of study assignments in the Bureau of Organization and Human Resources of the Ministry of Industry of the Republic of Indonesia. The method used in this study is a descriptive qualitative method with data collection techniques using documentation and interviews determined based on purposive sampling. The results of the implementation of study assignments at the Bureau of Organization and Human Resources of the Ministry of Industry of the Republic of Indonesia have not been implemented properly, because there was no monitoring and evaluation carried out. This is not in accordance with the Circular Letter of the Minister of PAN RB Number 28 of 2021 concerning the development of civil servant competencies through education. And there are obstacles, namely the lack of good time management, and scholarship institutions that are late in disbursing funds. Recommendations that can be made are making a plan to change the lecture schedule to avoid lack of focus, establishing communication with the relevant educational institutions, and starting to implement the monitoring and evaluation process.

Keywords: Human Resource Development, Study Assignments, Civil Servants Competencies

Abstrak

Kementerian Perindustrian berperan aktif dalam mempersiapkan sumber daya manusia (SDM) industri yang kompeten dan berdaya saing untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045. Namun pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian Republik Indonesia pengembangan SDM melalui tugas belajar belum dilakukan secara merata. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui, dan mendeskripsikan implementasi, faktor pendukung, dan faktor penghambat dalam pelaksanaan tugas belajar di lingkungan Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data dengan menggunakan dokumentasi dan wawancara yang ditentukan berdasarkan *purposive sampling*. Hasil pelaksanaan tugas belajar di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian Republik Indonesia belum terlaksana dengan baik, karena tidak adanya pemantauan dan evaluasi yang dilakukan. Hal ini tidak sesuai dengan SE MenPAN RB No. 28 Tahun 2021 tentang pengembangan kompetensi PNS melalui jalur pendidikan. Serta terdapat hambatan yakni kurangnya manajemen waktu yang baik, dan lembaga beasiswa yang telat mencairkan dana. Rekomendasi yang dapat dilakukan dengan membuat rencana perubahan jadwal perkuliahan untuk menghindari ketidak fokusan, menjalin komunikasi dengan lembaga pendidikan yang bersangkutan, dan mulai memberlakukan proses pemantauan dan evaluasi.

Kata Kunci: Pengembangan SDM, Tugas Belajar, Kompetensi ASN

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi yang ditandai dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi dan pengetahuan, tuntutan dari aspek manapun meningkat untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang ada. Dalam hal pelayanan publik, Pegawai Negeri Sipil (PNS) selaku aktor pelayanan publik dituntut untuk memiliki kompetensi yang tinggi serta kemampuan dalam beradaptasi yang baik. Untuk dapat mencapai hal tersebut maka dibutuhkanlah peningkatan kompetensi dan kinerja PNS. Selain karena era globalisasi yang semakin pesat, pengembangan pegawai menjadi salah satu hal penting untuk mencapai tujuan organisasi. Salah satu sarana untuk mengembangkan diri pegawai negeri sipil (PNS) berupa pemberian pendidikan maupun pelatihan, program yang diberikan berupa pendidikan formal maupun non formal. Tujuannya tidak hanya untuk memperluas wawasan pegawai negeri sipil (PNS), tetapi juga untuk memperkuat profesionalisme dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang aktor pelayanan publik.

Dikarenakan pada dasarnya Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan komponen vital yang menentukan keberhasilan dari suatu organisasi, karena pegawai yang terampil dan kompeten akan mampu mendorong inovasi, produktivitas serta menciptakan keunggulan bagi organisasi itu sendiri. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat berubah kualitasnya karena faktor pendidikan atau lingkungan. Pendidikan memegang peranan yang sangat penting karena dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing tinggi. Selain itu peran lingkungan cukup berpengaruh dalam membentuk karakter seseorang. Dengan perubahan dunia yang semakin berkembang pesat, organisasi perlu diisi oleh pegawai yang memiliki kualitas tinggi serta dapat beradaptasi secara cepat dengan tantangan yang ada. Dengan demikian SDM harus dikelola dengan baik karena merupakan aset strategis suatu organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh pegawai dalam suatu organisasi, diperlukanlah pengembangan pegawai yang sesuai baik bagi kebutuhan organisasi maupun keinginan dari individu pegawai yang bersangkutan. Program pengembangan yang dibuat tidak hanya difokuskan untuk peningkatan kompetensi saja, tetapi dapat bermanfaat untuk mempersiapkan pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dengan adanya kesempatan pengembangan tersebut dapat mendukung organisasi untuk tetap eksis dalam menghadapi perubahan dunia serta dapat mendukung keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau kerap disingkat dengan MSDM menjadi aktor penting dalam peningkatan kualitas pegawai dalam suatu organisasi. Bentuk dari peningkatan kualitas dapat berupa pendidikan dan pelatihan ataupun non diklat. Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan bersifat formal, non formal, atau lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan kompetensi. Hal tersebut dilakukan untuk mendukung karir pegawai dalam suatu organisasi, mempersiapkan pegawai untuk menghadapi tantangan di masa yang akan datang, serta meningkatkan kualitas seorang aparatur negara yang memiliki tugas dan tanggung jawabnya untuk membantu penyelenggaraan urusan negara. Selain itu fungsi lain dari Manajemen SDM yaitu untuk perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, disiplin, dan pemberhentian. Setiap fungsi yang dikelola oleh Manajemen SDM memiliki keterkaitan satu sama lain, hal tersebut dapat menciptakan

lingkungan kerja positif yang nantinya dapat berpengaruh kepada kualitas sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi.

Pada sektor publik, pegawai pemerintahan dapat disebut dengan Aparatur Sipil Negara (ASN). Hal-hal yang terkait dengan hak, kewajiban, dan tugas ASN dapat dilihat melalui peraturan paling terbaru yakni Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. Dalam UU tersebut tepatnya pada pasal 49 dijelaskan mengenai pengembangan kompetensi yang wajib dilakukan oleh pegawai ASN, tujuannya agar kompetensi serta keterampilan yang dimiliki pegawai dapat sesuai dengan tuntutan organisasi baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang. Salah satu cara dalam pengembangan ASN adalah dengan melalui pendidikan formal berdasarkan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 28 Tahun 2021 tentang pengembangan kompetensi PNS melalui jalur pendidikan. Jalur pendidikan berupa pemberian tugas belajar yang bertujuan meningkatkan kompetensi, wawasan, serta keterampilan PNS untuk mendukung tujuan organisasi dan rencana nasional. Dengan adanya tugas belajar dapat mendukung PNS untuk meningkatkan pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi dengan bantuan biaya dari pemerintah. Selain itu untuk meningkatkan profesionalisme PNS sebagai aktor pelayanan publik dan pemersatu bangsa. Karena hal tersebut, seorang PNS dituntut memiliki kompetensi yang mumpuni untuk dapat beradaptasi dan bersaing dengan perubahan dan tuntutan yang mungkin terjadi di masa depan. Sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada instansi pemerintah.

Kementerian Perindustrian telah melaksanakan pengembangan pegawai sebagai upaya untuk mempersiapkan pegawai dengan tuntutan organisasi di masa yang akan datang. Selain itu pengembangan pegawai pada Kementerian Perindustrian guna mendukung visi dari Indonesia Emas 2045. Pengembangan pegawai yang telah dilakukan oleh Kementerian Perindustrian salah satunya melalui program pemberian tugas belajar PNS yang didasarkan atau berpedoman pada SE Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 28 Tahun 2021. Melalui surat edaran tersebut pemberian tugas belajar pada PNS Kementerian Perindustrian bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, untuk pengembangan organisasi, dapat meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, profesional PNS.

Proses pelaksanaan pengembangan SDM melalui tugas belajar pada Biro Organisasi dan SDM Kementerian Perindustrian diawali dengan pegawai yang bersangkutan mencari informasi terkait tugas belajar, kampus yang akan dituju, serta lembaga pendanaan tugas belajar. Setelah mendapatkan informasi tersebut, pegawai yang bersangkutan harus melengkapi dokumen-dokumen yang terdiri dari surat usulan dari unit kerja pembina, surat dari sekretariat negara (jika tugas belajar luar negeri), salinan SK pangkat terakhir yang sudah di legalisir oleh tata usaha, salinan penilaian kerja selama 2 tahun terakhir yang sudah dilegalisir oleh tata usaha, surat keterangan dari universitas, surat keterangan pemberi beasiswa, dan surat akreditasi dengan minimal B.

Setelah seluruh dokumen terkumpul, langkah selanjutnya adalah mengajukan tugas belajar untuk mendapatkan SK tugas belajar, pengajuan dilakukan pada aplikasi e-tubel yang dapat diakses oleh pegawai Kementerian Perindustrian. Yang dimana nantinya pengajuan diproses oleh pegawai pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia untuk dibuatkan SK nya. Setelah SK selesai dan dikirim kepada pegawai yang bersangkutan maka perizinan tugas belajar telah selesai sehingga pegawai yang bersangkutan dapat

mulai melaksanakan tugas belajarnya sesuai dengan tanggal yang berlaku. Kemudian informasi mengenai kampus, beasiswa, serta hal-hal lain yang dibutuhkan oleh pegawai terkadang diberitahukan dari instansi namun banyak pegawai yang lebih memilih untuk mencari informasi sendiri karena dinilai lebih sesuai dengan kemauan dan kebutuhan pegawai yang akan mengajukan tugas belajar.

Pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian jumlah pegawai yang sudah ataupun sedang melaksanakan tugas belajar terhitung sangat sedikit dibandingkan jumlah keseluruhan pegawai yang ada pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia. Berikut merupakan data keseluruhan pegawai pada Biro Organisasi dan SDM Kementerian Perindustrian berdasarkan rumpun jabatan:

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai Biro OSDM

Jabatan	Jumlah	Sudah Tugas Belajar
Analisis Pengelola Keuangan APBN	1	0
Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	13	5
Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur	6	0
Kepala Bagian Organisasi dan Reformasi Birokrasi	1	0
Kepala Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia	1	0
Kepala Sub Bagian Tata Usaha	1	1
Ketua Tim Kelas Jabatan	1	0
Pelaksana	7	0
Pembina Industri	1	0
Pranata Keuangan APBN	1	0
Pranata Komputer	2	0
Pranata SDM Aparatur	3	0
Statistisi	1	0
Total	39	6

Sumber: Kemenperin (2024)

Tabel di atas merupakan data keseluruhan pegawai baik yang termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia dengan jumlah keseluruhan 39 pegawai. Dari keseluruhan 39 pegawai terdapat 6 pegawai yang telah melaksanakan atau mengikuti tugas belajar dalam kurun waktu 10 tahun terakhir pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian.

Jika dilihat dari persentase pegawai yang sudah atau sedang melaksanakan tugas belajar dibanding keseluruhan pegawai pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia terhitung sangat jauh perbandingannya. Selain itu pelaksanaan tugas belajar memiliki banyak sekali manfaat, namun dalam pelaksanaannya belum tentu PNS merasakan dampak yang sama. Beberapa pegawai yang menyelesaikan tugas belajarnya mungkin dapat memanfaatkan kesempatan yang baik ini untuk memperluas wawasan, meraih promosi hingga berdampak ke kemajuan karirnya.

Sementara di sisi yang lain terdapat pegawai yang tidak mendapatkan hasil yang diharapkan setelah menyelesaikan tugas belajar. Berdasarkan pra penelitian yang dilakukan dari total 6 pegawai yang telah melaksanakan tugas belajar, terdapat 3 pegawai yang merasa kurang puas dengan tugas belajarnya.

Dari penjelasan di atas, penulis ingin mendalami tentang bagaimana pengembangan SDM melalui pemberian tugas belajar PNS di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian. Penulis akan mengumpulkan informasi dan menggali data-data yang lebih mendalam dan terperinci mengenai pengimplementasian, apa saja yang menjadi faktor pendukung, dan apa saja yang menjadi faktor penghambat pengembangan SDM di Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian khususnya melalui pemberian tugas belajar.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Sumber Daya Manusia

Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didasarkan pada konsep manajemen dan sumber daya manusia. Manajemen dapat diartikan sebagai proses dalam mengelola sesuatu hal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut (Rokhayati, 2014) manajemen merupakan proses kerjasama dalam menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan dari suatu organisasi. Serta melaksanakan fungsi dari manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

Dalam bahasa Inggris kata manajemen berasal dari kalimat “*to manage*” yang artinya mengatur, mengurus, ataupun mengelola. Sehingga diambil kesimpulan manajemen terdiri dari beberapa unsur kegiatan yang bersifat pengelolaan. Makna manajemen dapat dikaitkan dengan proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, hal tersebut dilakukan untuk mendukung pegawai organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut.

Dari beberapa definisi manajemen menurut ahli, dapat disimpulkan manajemen merupakan kegiatan dalam mengelola sesuatu hal, dalam organisasi dapat berupa pengelolaan pegawai yang diawali dengan perencanaan dan berakhir dalam proses pengawasan terhadap kegiatan yang sudah dilakukan. Sedangkan SDM merujuk pada seseorang yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi. SDM dianggap menjadi aset penting dalam organisasi dikarenakan hampir seluruh kegiatan dalam organisasi memerlukan peran dari sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang sudah ada dalam suatu organisasi harus dimanfaatkan dengan sebaik – baiknya, untuk mendukung keberlangsungan organisasi. Maka dari itu dibutuhkanlah seorang manajer untuk mengelola sumber daya manusia yang ada pada suatu organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses dalam pengelolaan pegawai dalam suatu perusahaan atau organisasi, tujuannya yang tidak lain adalah untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh pegawai sehingga memudahkan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuan, visi, dan misinya.

Menurut Siagian (2019), manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan dalam merencanakan, mengkoordinasikan, melaksanakan, mengawasi, melakukan pengembangan pegawai, memberi penghargaan, mengintegrasikan, memelihara, serta membagi antara hak dan kewajiban dalam bekerja.

Kemudian definisi dari manajemen sumber daya manusia menurut Haslinda (2019) yaitu proses pengelolaan bakat yang dimiliki oleh manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Beberapa yang menjadi proses dalam manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen talenta, manajemen manfaat, hubungan kerja, serta keselamatan dan kesehatan pegawai. Dari pendapat para ahli dapat diartikan bahwa MSDM merupakan proses yang dilakukan dalam mengelola pegawai yang bekerja di suatu organisasi, hal tersebut dilakukan untuk memastikan pegawai yang dimiliki dapat berkontribusi secara optimal dalam rangka mendukung keberhasilan organisasi. Selain itu manajemen sumber daya manusia berperan penting untuk menciptakan tempat kerja yang produktif, sehat, dan harmonis. Beberapa fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Haslinda (2019) terdiri dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, pengembangan, evaluasi, pemberian kompensasi, dan pemeliharaan pegawai.

a) Perencanaan

Manajer SDM merencanakan kebutuhan pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, serta menentukan posisi dan kualifikasi yang dibutuhkan calon pegawai.

b) Rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan kegiatan menarik dan memilih calon pegawai sesuai dengan kebutuhan dan kualifikasi. Proses rekrutmen dapat dilakukan melalui iklan lowongan kerja yang disebar baik melalui media cetak maupun online. Sedangkan pada proses seleksi umumnya dilakukan dengan cara wawancara untuk mendapatkan kandidat pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

c) Pengembangan

Pengembangan pegawai dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, tujuannya agar pegawai dapat bersaing di masa depan jika terjadi perubahan. Selain itu pengembangan pegawai dapat membuka peluang karir yang lebih tinggi.

d) Penilaian kinerja

Proses evaluasi dengan mengadakan penilaian untuk memastikan kinerja pegawai memenuhi standar yang ditetapkan oleh organisasi.

e) Pemberian kompensasi

Pada tahap ini manajer SDM memiliki tugas untuk mengelola sistem dalam memberikan gaji, bonus, dan tunjangan lain kepada pegawai. Hal tersebut dilakukan agar pemberian kompensasi sesuai dengan kinerja serta kemampuan pegawai dalam mematuhi peraturan yang berlaku.

f) Pemeliharaan pegawai

Tahap akhir ini bertujuan untuk memelihara sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat tetap bertahan di organisasi. Cara yang dapat dilakukan untuk kegiatan pemeliharaan pegawai adalah dengan memastikan kesejahteraan fisik dan mental karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif untuk meningkatkan loyalitas dan produktivitas pegawai.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan guna meningkatkan kualitas, kemampuan, dan keterampilan seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Silalahi (2000) pengembangan sumber daya manusia adalah usaha yang dilakukan berkelanjutan dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan. Dalam pengembangan terjadi proses dalam menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir yang keseluruhannya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi untuk masa yang akan datang. Dari beberapa pendapat ahli mengenai pengembangan sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan untuk mendukung peningkatan keterampilan dan skill yang dimiliki oleh pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa metode pengembangan menurut Hasibuan (2019) diantaranya adalah:

- a) *On the job*
Pengembangan ini dilakukan dalam bentuk pemberian pelatihan yang dilakukan pada tempat pegawai itu bekerja, umumnya yang menjadi mentor ialah atasan pegawai, senior, rekan kerja yang berpengalaman, ataupun pelatih formal.
- b) *Vestibule*
Pengembangan dilakukan dengan menggunakan metode pelatihan khususnya teknikal yang dilakukan di tempat kerja. Pada pelatihan ini organisasi diharuskan untuk menyediakan lokasi dan fasilitas yang dibutuhkan, tujuannya agar tidak mengganggu kegiatan bekerja di luar pelatihan.
- c) *Apprenticeship* (magang)
Pengembangan yang dilakukan melalui metode pelatihan yang diberikan oleh pegawai lain yang berpengalaman. Bentuk lain seperti coaching, serta menugaskan pegawai lain untuk menjadi asisten dan berkontribusi dalam banyak pekerjaan.
- d) *Classroom method*
Pengembangan dilakukan melalui pembelajaran di dalam kelas menggunakan metode ceramah diskusi. Kegiatan yang dilakukan secara satu pihak ini dilakukan oleh instruktur yang menguasai ahli pada bidangnya masing-masing.
- e) *Demonstration*
Pengembangan dilakukan dengan mentor memperagakan langsung di depan peserta tentang langkah yang dilakukan dalam bekerja, serta menambahkan informasi tambahan yang relevan dengan topik pengembangan.
- f) *Simulation*
Pengembangan dilakukan dengan menciptakan kondisi belajar yang sesuai dengan realita pekerjaan.

Selain itu pengembangan SDM menurut Hasibuan (2019) dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, promosi, dan tugas belajar.

- a) Pendidikan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan.
- b) Pelatihan merupakan kegiatan dalam rangka peningkatan keterampilan, kecakapan, dan sikap pegawai yang diperlukan oleh organisasi.
- c) Promosi merupakan kegiatan pemindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dengan diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih besar.

- d) Tugas belajar merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka menuntut ilmu baik di dalam negeri maupun luar negeri, dengan biaya mandiri atau beasiswa.

Setelah pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia langkah selanjutnya yang dapat dilakukan adalah mengevaluasi pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia diantaranya dengan menentukan kriteria penilaian (sebelum pengembangan dilaksanakan), menyediakan tes untuk mengetahui pencapaian program pengembangan, pemantauan yang dilakukan di tempat kerja setelah pegawai tersebut selesai pelatihan atau pendidikan, dan memastikan pengembangan dapat dilakukan secara berkesinambungan.

Pengembangan pegawai dalam sektor pemerintahan menjadi kewajiban yang harus dilakukan, dengan berdasarkan pada UU No. 20 Tahun 2023 tepatnya pada bab ke 8 pasal ke 49 tentang manajemen ASN. Peraturan tersebut menjelaskan tentang pengembangan kompetensi yang wajib dilakukan oleh setiap pegawai ASN.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang membahas tentang salah satu hak dari PNS yaitu pengembangan kompetensi yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan kompetensi seorang PNS sesuai dengan standar kompetensi jabatan, serta untuk rencana pengembangan karirnya. Metode yang tepat dalam PP No. 17 Tahun 2020 dalam pengembangan kompetensi PNS melalui pembelajaran yang terintegrasi yaitu dengan *corporate university*.

Selain itu dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pun membahas tentang hak dan kesempatan yang sama bagi PNS untuk mengikuti pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi dilakukan terdiri dari tiga tahap yakni tahap penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi, rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan evaluasi pengembangan kompetensi.

Tugas Belajar

Tugas belajar merupakan penugasan yang diberikan dan dapat dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Tujuan pelaksanaan tugas belajar adalah untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, serta sikap dan kepribadian sebagai seorang profesional PNS sekaligus pelayan publik. Pelaksanaan tugas belajar PNS didasarkan dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI No. 28 Tahun 2021 Tentang Pengembangan Kompetensi PNS Melalui Jalur Pendidikan.

Surat edaran ini menjadi acuan atau pedoman dalam pengembangan kompetensi melalui pemberian tugas belajar hampir di seluruh instansi pemerintah, termasuk pada Kementerian Perindustrian. Dalam SE ini terdapat beberapa tujuan pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan, yaitu bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi dan persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan pegawai dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, pengembangan organisasi, peningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian profesional PNS. Hal tersebut menjadi upaya yang tidak dapat dipisahkan dalam mendukung pengembangan karir pegawai negeri sipil

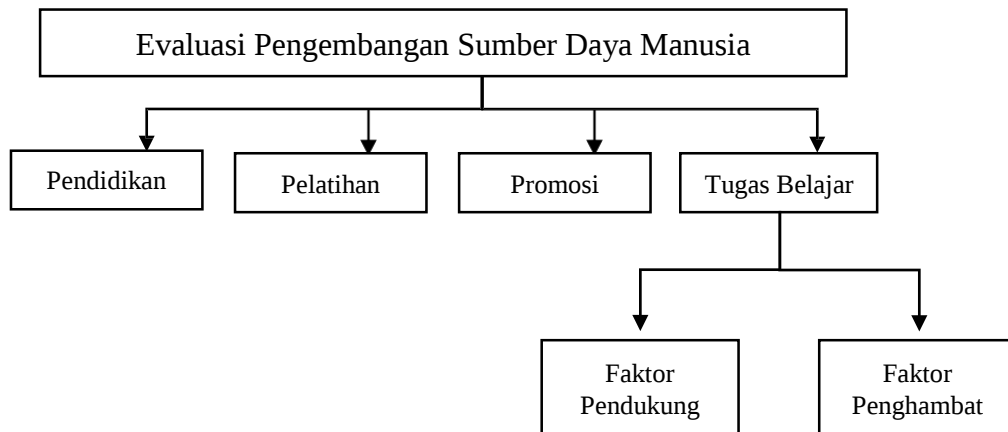
sebagai aktor pelayanan publik.

Konsep Kunci

Berdasarkan uraian dan penjelasan berbagai teori di atas maka dalam penelitian ini yang menjadi konsep kunci adalah pengembangan SDM, pengembangan kompetensi ASN, dan tugas belajar PNS. Dalam penelitian ini peneliti akan membatasi lingkup penelitian ini pada keempat aspek atau karakteristik pengembangan SDM menurut teori Hasibuan (2019), yaitu:

1. Pendidikan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang dapat dilakukan oleh pegawai. Pendidikan biasanya dilakukan secara formal, dan dapat dilakukan secara berkelanjutan.
2. Pelatihan merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka peningkatan keterampilan, kecakapan, dan sikap pegawai untuk mencapai kebutuhan yang diperlukan oleh organisasi.
3. Promosi merupakan kegiatan pemindahan pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dengan diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih besar daripada jabatan yang sebelumnya.
4. Tugas belajar merupakan kegiatan yang dilakukan dalam rangka menuntut ilmu, dapat dilakukan di dalam negeri maupun luar negeri, dengan biaya mandiri atau beasiswa. Tugas belajar merupakan pendidikan berkelanjutan yang dapat dilakukan oleh pegawai dalam suatu organisasi.

Penelitian ini difokuskan untuk dapat dilihat sejauh mana pelaksanaan tugas belajar, apa saja yang menjadi faktor pendukung dan faktor penghambat. Faktor pendukung dapat dilihat dari kepemimpinan, motivasi, dan komitmen dalam bekerja. Sedangkan faktor penghambat dapat dilihat dari prestasi kerja, kondisi atau suasana kerja, dan komunikasi. Hal tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

Sumber: diolah oleh penulis (2025)

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini, Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif dengan menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian berupa data deskriptif yang didapat dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Menurut Moloeng (2007) penelitian kualitatif merupakan penelitian yang dilakukan dengan tujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subyek penelitian secara menyeluruh dengan menjelaskannya dalam bentuk kata-kata serta bahasa yang mudah dimengerti. Hasil dari penelitian kualitatif ini lebih menekankan pada makna.

Teknik pengumpulan data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini melalui metode dokumentasi dan wawancara. Dokumentasi merupakan salah satu teknik dalam penelitian yang dimana peneliti dapat mempelajari data dan informasi yang telah didapatkan dan didokumentasikan saat penelitian dilakukan.

Menurut Sugiyono (2020) dokumentasi merupakan salah satu cara yang digunakan dalam penelitian untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk buku, arsip, dokumen, tulisan angka dan gambar yang berupa laporan serta keterangan untuk mendukung informasi. Dokumentasi yang dilakukan dalam penelitian menjadi teknik pengumpulan data yang cukup aktual dikarenakan data yang diperoleh benar-benar valid, karena memuat dokumen berupa foto, rekaman audio, ataupun catatan transkrip. Teknik dokumentasi ini digunakan sebagai pelengkap dari data hasil wawancara dan pengamatan.

Sementara teknik wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang melibatkan interaksi langsung antara responden penelitian dan peneliti. Tujuan dari wawancara dalam penelitian adalah untuk menggali informasi, pengalaman, pandangan, dan persepsi dari responden terkait fenomena yang akan diteliti. Menurut Moleong (2007) wawancara merupakan percakapan yang dilakukan dengan maksud tertentu oleh dua pihak, yakni pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan.

Sedangkan menurut Sugiyono (2020) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data dalam melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Wawancara sering dipakai dalam penelitian karena dapat menghasilkan informasi dari responden yang sifatnya lebih mendalam dengan jumlah respondennya yang sedikit. Tujuan wawancara dalam penelitian kualitatif adalah untuk menggali informasi yang lebih mendalam dan faktual tentang pengalaman, pandangan, dan perasaan individu terkait suatu hal. Melalui wawancara, peneliti dapat memperoleh wawasan yang lebih luas yang diperoleh dari hasil wawancara.

Penentuan *key informant* dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2020) *purposive sampling* adalah teknik pengambilan responden penelitian dengan menggunakan pertimbangan tertentu.

Adapun informan kunci atau *key informant* yang ditentukan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1 di bawah:

Tabel 3.1 Daftar *key Informant*

No.	Informan	Jumlah	Keterangan
1.	Kepala Sub Bagian Tata Usaha	1	Wawancara
2.	Ketua Tim Kepangkatan dan Studi Lanjutan	1	Wawancara
3.	Ketua Tim Kepangkatan dan Studi Lanjutan	1	Wawancara
4.	PNS Tugas Belajar	2	Wawancara
	Jumlah	5	

Sumber: Diolah peneliti, (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, dalam menjawab permasalahan tentang bagaimana implementasi pengembangan SDM melalui tugas belajar pada Biro OSDM Kementerian Perindustrian, serta faktor pendukung dan faktor penghambat dalam pelaksanaannya. Maka pada hasil dan pembahasan penelitian ini, peneliti akan mendeskripsikan atau menggambarkan hasil penelitian sehingga memudahkan dalam membaca dan memahami data yang telah diperoleh peneliti dalam penelitian ini.

Pendidikan

Pendidikan dalam arti umum didefinisikan sebagai usaha yang dilakukan dengan tujuan memajukan budi pekerti serta mendidik manusia agar menjadi sosok pribadi yang berguna bagi bangsa dan negara. Pendidikan pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan formal dan non formal. Pendidikan formal dapat berupa pelaksanaan tugas belajar yang dilakukan oleh pegawai dikarenakan pendidikan formal memiliki karakteristik diantaranya dilakukan dengan kurikulum yang jelas, waktu dan tempat yang telah ditetapkan, mendapatkan sertifikasi atau gelar, serta materi pendidikan diberikan oleh tenaga pengajar yang profesional. Sedangkan pendidikan non formal dilakukan secara fleksibel dan tidak adanya kurikulum resmi. Bentuk dari pendidikan non formal yang dapat dilakukan pegawai berupa kursus, studi banding, magang, dan workshop.

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan disampaikan bahwa mereka pernah mengikuti pendidikan dalam bentuk non formal seperti mengikuti magang yang dilakukan di instansi lain, studi banding, dan *knowledge management* yang dilakukan antar pegawai.

Kemudian didukung dengan pernyataan yang diungkapkan oleh informan lain yang menjelaskan pendidikan yang ada di Kementerian Perindustrian berupa pemberian pendidikan formal yakni tugas belajar, karena merupakan budaya dari Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia itu sendiri. Serta pendidikan non formal yaitu seminar yang dilakukan secara online, atau sering disebut dengan webinar.

Setelah selesai mengikuti pendidikan, evaluasi kerap dilakukan untuk melihat sejauh mana pegawai yang mengikuti pendidikan tersebut paham dengan pendidikan yang telah diikuti. Peneliti mendapatkan hasil temuan berdasarkan keterangan dari informan wawancara berupa evaluasi sudah dilakukan dengan baik, setiap pegawai yang telah

selesai mengikuti pendidikan diberikan soal atau pertanyaan dalam bentuk tulisan maupun lisan dari pengisi materi.

Analisis Peneliti

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *key informant* di lapangan dan juga hasil dari penelitian terhadap dokumen pendukung didapatkan hasil bahwa pada pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian telah mengimplementasikan pendidikan pegawai dengan baik dan terstruktur, yang dimana pada akhir pendidikan terdapat evaluasi yang dilakukan untuk melihat pemahaman dari peserta pendidikan. Walaupun pendidikan tidak hanya diadakan atau difasilitasi oleh Kementerian Perindustrian saja, namun evaluasi tetap dilakukan.

Selain itu Kementerian Perindustrian sangat mendukung pengembangan pegawai, tidak ada ketentuan khusus bagi pegawai yang ingin mengikuti pendidikan. Pengembangan diberikan dalam rangka meningkatkan pengetahuan pegawai untuk dapat bekerja dengan lebih baik dari yang sebelumnya. Secara keseluruhan implementasi pendidikan di Kementerian Perindustrian cukup terlaksana dengan baik, dilihat melalui hasil wawancara dengan kesesuaian sasaran program rencana strategis milik Kementerian Perindustrian. Seperti pelaksanaan *knowledge management* yang pernah diikuti oleh pegawai merupakan bentuk terwujudnya rencana strategis yang dimana informasi mengenai *knowledge management* dibagikan melalui intranet Kementerian Perindustrian. Berikut merupakan LAKIP milik Sekretaris Jenderal Kementerian Perindustrian yang memperlihatkan data peningkatan penggunaan *knowledge management* tahun 2020-2023.

Pelatihan

Pelatihan adalah suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam bidang tertentu. Dengan adanya pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi pegawai, sehingga dapat bekerja dengan menggunakan kemampuan yang dimilikinya dan berkontribusi secara maksimal bagi organisasi.

Dari hasil wawancara dengan beberapa informan disampaikan bahwa mereka telah mengikuti pelatihan baik yang diselenggarakan oleh Kementerian Perindustrian, maupun yang disediakan oleh instansi lain. Pelatihan yang pernah diikuti oleh kelima informan pun beragam seperti pelatihan excel, power point, bahasa inggris, dan sistem informasi. Selain itu terdapat pelatihan yang disesuaikan dengan tupoksi jabatan yang sedang diduduki oleh pegawai. Kemudian sama seperti pendidikan, pelaksana dari pelatihan pun berbeda-beda, maka dari itu waktu, tempat pelaksanaan, serta metode pelatihan yang dipakai tergantung dari penyelenggara pelatihan.

Setelah selesai mengikuti pelatihan, evaluasi kerap dilakukan untuk melihat sejauh mana pegawai paham dengan pelatihan yang telah diikuti. Dari sisi pelaksana pelatihan, evaluasi dilakukan untuk melihat keberhasilan program yang sudah dilaksanakan. Dapat dilihat dari fasilitas dan infrastruktur yang digunakan, sampai hal lain seperti penguasaan pelatih terhadap materi pelatihan. Peneliti mendapatkan hasil temuan berupa evaluasi sudah dilakukan dengan baik, setiap pegawai yang telah selesai mengikuti pelatihan diberikan soal (pre-test dan post-test).

Pemberian pre-test yang dilakukan sebelum pelatihan dimulai berguna untuk melihat pengetahuan pegawai sebelum mendengarkan atau mengikuti pelatihan. Kemudian selanjutnya pada akhir pelatihan diberikan post-test dengan soal yang kemungkinan

besarnya sama dengan pre-test. Hasil dari pre-test dan post-test dapat dibandingkan untuk melihat perbedaan nilai yang diperoleh pegawai. Jika terdapat peningkatan berarti pegawai telah fokus mengikuti pelatihan sehingga memahami materi pelatihan yang diberikan dengan baik.

Analisis Peneliti

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *key informant* di lapangan dan juga hasil dari penelitian terhadap dokumen pendukung didapatkan hasil bahwa pelatihan yang difasilitasi oleh Kementerian Perindustrian sangatlah banyak dan beragam. Dalam pelatihan terdapat evaluasi yang dilakukan di akhir sesi pelatihan, dalam bentuk pemberian pre-test dan post-test untuk mengukur tingkat pemahaman pegawai terhadap materi pelatihan. Selain itu program atau kebijakan yang dibuat oleh Kementerian Perindustrian dinilai sangat mendukung para pegawai untuk aktif dalam mengikuti pengembangan kompetensi yang telah disediakan. Seperti indikator pendidikan, dalam pelaksanaan pelatihan dinilai mendukung pencapaian rencana strategis Sekretariat Jenderal. Dalam rangka mendukung rencana strategis Sekretariat Jenderal, terdapat perspektif program pembelajaran organisasi yang berisi sasaran program yang harus dicapai selama tahun 2020-2023 yang terdiri dari terwujudnya ASN yang kompeten dan berintegritas; meningkatkan penggunaan knowledge management; terwujudnya organisasi dan tata laksana yang tepat fungsi, tepat proses, dan tepat ukuran; serta meningkatnya tata kelola keuangan Setjen secara efisien dan akuntabel. Dari hasil wawancara dengan para informan, didapatkan hasil bahwa pelatihan telah terlaksana dengan baik. Program pelatihan yang telah diikuti pegawai Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia selama tahun 2020-2023 yakni pelatihan TOEFL bahasa Inggris, pelatihan *Microsoft office (excel dan powerpoint)*, serta pelatihan yang dikhususkan untuk jabatan fungsional analisis SDM.

Secara keseluruhan implementasi pelatihan di Kementerian Perindustrian jika melihat dari hasil wawancara sudah terlaksana dengan baik. Hal tersebut menjadi upaya dalam mewujudkan sasaran program Sekretariat Jenderal tahun 2020-2024. Pada dasarnya implementasi pendidikan dan pelatihan di Kementerian Perindustrian merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Berdasarkan laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) pada lingkup Kementerian Perindustrian terdapat sasaran strategis dengan indikator kinerja yakni “Persentase lulusan pendidikan dan pelatihan dengan predikat minimal baik” yang dimana persentasenya meningkat dari tahun 2021-2023.

Promosi

Promosi adalah pengangkatan pegawai ke posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Dari hasil wawancara dengan beberapa informan disampaikan bahwa promosi dapat terjadi jika pegawai yang bersangkutan memiliki pengalaman kerja yang mumpuni untuk menduduki suatu jabatan. Kemudian promosi atau pengangkatan pegawai pada PNS tidak hanya berdasarkan pendidikan dan pengalaman, namun berdasarkan pada daftar urutan pengangkatan dan tingkat kompetensi dari pegawai.

Keterkaitan antara promosi dengan pengembangan pegawai adalah dengan promosi dinilai dapat meningkatkan pegawai untuk mengembangkan kemampuan serta pengetahuan yang dimilikinya. Dikarenakan dalam promosi untuk naik jabatan ke yang lebih tinggi akan ada kemampuan serta pengetahuan baru yang harus dikuasai oleh

pegawai. Hal tersebut mengakibatkan seorang pegawai harus mempelajari hal baru untuk membantunya dalam bekerja di jabatan tersebut.

Jadi dari hasil wawancara dengan *key informant*, promosi yang biasanya dilakukan dalam Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian diukur berdasarkan jenjang pendidikan, daftar urutan kepangkatan (DUK), pengalaman selama bekerja, serta kualifikasi berdasarkan hasil sasaran kinerja pegawai (SKP) nya yang berpredikat baik dalam kurun waktu tertentu. Sehingga dari hasil wawancara, pegawai yang akan dipromosikan harus memenuhi persyaratan dan kualifikasi untuk jabatan yang akan dituju. Untuk memenuhi persyaratan tersebut, seorang pegawai harus mengembangkan kompetensi serta kemampuan yang belum dimilikinya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) yang dibutuhkan ataupun pendidikan formal seperti mengikuti tugas belajar.

Analisis Peneliti

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *key informant* di lapangan dan juga hasil dari penelitian terhadap dokumen pendukung didapatkan hasil bahwa secara keseluruhan promosi pegawai di Kementerian Perindustrian telah berjalan sesuai dengan sistem merit yang berlaku. Dengan adanya sistem merit, promosi dilakukan sesuai dengan prestasi dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Karena keberhasilan dalam implementasi tersebut Kemenperin telah meraih penghargaan sistem merit dari Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN), predikat yang didapat dengan kategori “Sangat Baik” pada tahun 2021. Penilaian sistem merit tidak hanya untuk promosi, terdapat delapan aspek yang menjadi penilaian sistem merit dalam manajemen ASN diantaranya perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan karir pegawai, promosi dan mutasi, manajemen kinerja, penggajian, penghargaan, dan disiplin, perlindungan dan pelayanan serta sistem informasi. Dengan adanya sistem merit tersebut promosi dilakukan sesuai dengan prestasi dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai.

Tugas Belajar

Tugas belajar adalah kegiatan yang dilakukan oleh PNS untuk melanjutkan pendidikannya ke jenjang yang lebih tinggi. Dari hasil wawancara dengan beberapa informan disampaikan bahwa tugas belajar yang pernah diikuti oleh pegawai pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia yaitu tugas belajar yang dibiayai sepenuhnya oleh beasiswa tapi dilakukan sambil bekerja. Dan tugas belajar yang dibebastugaskan karena dilakukan di luar negeri, dengan biaya yang sepenuhnya ditanggung oleh beasiswa. Para pegawai yang ingin melakukan tugas belajar biasanya memiliki keinginan lebih untuk peningkatan karir, kompetensi, serta kemampuan yang dimilikinya. Karena dalam sistem merit pengelolaan ASN dilakukan dengan berdasar pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja pegawai. Hal tersebut mengakibatkan seorang pegawai memang harus mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya, sehingga akan berdampak pada peningkatan karirnya.

Pengajuan tugas belajar dilakukan secara mandiri oleh pegawai, tujuannya untuk mendapatkan yang sesuai terkait dengan kampus dan penyelenggara beasiswa. Namun dari Kementerian Perindustrian sendiri terdapat balai diklat yang memberikan informasi-informasi tentang beasiswa yang sedang dibuka. Kemudian terjadi perubahan persyaratan yang harus dilengkapi sejak tahun 2023. Pegawai yang ingin mengajukan tugas belajar

harus menyertakan atau mengisi form pengajuan usulan seleksi beasiswa. Form tersebut digunakan untuk melihat apakah jurusan yang akan diambil ketika tubel sesuai dengan jabatannya dalam bekerja. Jika tidak sesuai, kemungkinan terbesarnya tugas belajar akan ditolak.

Selain itu dalam pelaksanaan tugas belajar, tentunya memiliki faktor pendukung dan penghambat. Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan hasil temuan bahwa faktor pendukung dari pelaksanaan tugas belajar meliputi lingkungan sosial yang mendukung baik dari instansi, pimpinan, maupun rekan kerja. Dukungan dari instansi menjadi bukti bahwa Kementerian Perindustrian telah mengimplementasikan peraturan-peraturan terkait pengembangan kompetensi. Namun terdapat hambatan dalam pelaksanaan tugas belajar, seperti waktu pelaksanaan yang dirasa kurang tepat oleh pegawai, materi perkuliahan yang tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya, serta lembaga beasiswa yang kadang terlambat mengirimkan dana untuk pegawai.

Setelah selesai menyelesaikan tugas belajar, evaluasi dapat dilakukan untuk melihat pegawai yang bersangkutan menyelesaikan perkuliahannya tepat waktu atau tidak. Peneliti mendapatkan keterangan dari *key informant* bahwa evaluasi setelah tugas belajar belum pernah dilakukan. Karena tidak adanya evaluasi yang dilakukan, sering ditemukan pegawai yang saat waktu tugas belajarnya habis tetap tidak masuk kerja dan telat dalam memberikan kabar bahwa tugas belajarnya diperpanjang. Karena hal tersebut, faktor penghambat dalam pelaksanaan tugas belajar bertambah karena masih kurangnya komitmen pegawai untuk menyelesaikan perkuliahannya dengan tepat waktu, serta kurangnya komunikasi antar pegawai diluar Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia.

Analisis Peneliti

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan *key informant* di lapangan dan juga hasil dari penelitian terhadap dokumen pendukung didapatkan hasil bahwa implementasi tugas belajar belum dapat dikatakan terlaksana dengan baik karena belum adanya pemantauan dan evaluasi yang dilakukan. Selain itu terdapat faktor hambatan yang harus segera diatasi dengan sebaik-baiknya. Faktor penghambat dalam pelaksanaan tugas belajar yang kerap dirasakan oleh PNS yaitu pegawai yang mengikuti tugas belajar sekaligus bekerja merasa bahwa waktu pelaksanaan perkuliahan tidak tepat sehingga mengganggu fokusnya. Kemudian terdapat pegawai yang mengikuti perkuliahan saat selesai jam kerja, dan hal tersebut mengganggu konsentrasinya dalam menerima ilmu yang diberikan. Selain itu hambatan lain berupa pegawai yang dibebastugaskan mengungkapkan bahwa pemberi beasiswa terkadang telat mencairkan dana untuk pegawai, dana tersebut memang bukan dana yang ditujukan untuk pembayaran perkuliahan. Namun hal tersebut menjadi penghambat yang dirasakan oleh pegawai. Karena pegawai yang dibebastugaskan hanya mendapatkan 80% gaji dari instansi, sedangkan mungkin saja mereka memiliki tanggungan lain yang berasal dari lingkungan rumah. Hambatan tersebut dapat mengganggu konsentrasi dalam belajar sehingga dapat berpengaruh ke perkuliahan yang sedang dijalani.

PENUTUP

Kesimpulan

Pada bagian ini penulis akan memberikan penjelasan berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang penulis lakukan terkait implementasi pengembangan SDM. Disimpulkan melalui pembahasan masing-masing dari indikator pengembangan pegawai menurut Hasibuan, yaitu:

1. Pendidikan

Implementasi program pendidikan di Kementerian Perindustrian telah diimplementasikan dengan baik. Dengan pelaksanaan pendidikan dalam bentuk formal seperti pelaksanaan tugas belajar yang telah diikuti oleh beberapa pegawai pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian.

2. Pelatihan

Implementasi program pelatihan telah terlaksana dengan baik, dengan memberikan bentuk pelatihan yang bervariasi dan tentunya disesuaikan dengan bidang pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan. Bentuk pelatihan seperti pelatihan klasikal maupun non klasikal telah dilakukan oleh pegawai pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian. Dengan itu, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan (diklat) di Kementerian Perindustrian menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, dan dinilai sudah terlaksana dengan baik. Dapat dilihat melalui laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) Kementerian Perindustrian pada indikator kinerja “Persentase lulusan pendidikan dan pelatihan dengan predikat minimal baik” yang dimana persentasenya meningkat dari tahun 2021-2023.

3. Promosi

Implementasi promosi jabatan di Kementerian Perindustrian ditentukan berdasarkan jumlah angka kredit, pendidikan, pengalaman kerja, dan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK). Hal tersebut didukung oleh penghargaan sistem merit dengan predikat “Sangat Baik” yang diberikan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

4. Tugas Belajar

Implementasi tugas belajar di Kementerian Perindustrian belum terlaksana dengan baik, karena belum adanya pemantauan dan evaluasi yang dilakukan. Maka dari itu Kementerian Perindustrian berarti belum mematuhi SE Menteri PAN-RB No.28 Tahun 2021, karena dalam surat edaran terdapat pemantauan dan evaluasi yang penting dilakukan sebagai bahan penyusunan kebijakan pengembangan kompetensi. Untuk menjawab pertanyaan penelitian, adapun faktor pendukung dari pelaksanaan seperti adanya tuntutan lingkungan, motivasi pegawai, dan kemudahan dalam mengakses teknologi. Serta faktor penghambat dalam pelaksanaan seperti kurangnya manajemen waktu yang baik, dan lembaga beasiswa yang telat mencairkan dana.

Saran

Berdasarkan analisis data dan informasi yang sudah dikumpulkan terkait pengembangan SDM pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia Kementerian Perindustrian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan penuli untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pengembangan SDM pada Biro OSDM Kementerian Perindustrian, yaitu:

1. Untuk pengembangan SDM melalui jalur pendidikan telah terlaksana dengan baik. Langkah yang dapat dilakukan selanjutnya adalah pegawai harus tetap memastikan bahwa pelaksanaan pendidikan tetap dilakukan secara berkelanjutan, dan tentunya dilakukan sesuai dengan peraturan dan kebijakan yang ada. Hal tersebut menjadi upaya yang baik dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi pegawai sehingga dapat mencapai visi dan misi instansi. Dikarenakan semakin baik pelaksanaan pendidikan maka dampak yang dirasakan oleh pegawai akan semakin besar, yang akan berdampak baik bagi bidang pekerjaannya masing-masing.
2. Untuk pelatihan pegawai yang sudah dilakukan pada Biro OSDM Kementerian Perindustrian telah terlaksana dengan baik, dengan bentuk pelatihan yang bervariasi dan tentunya disesuaikan dengan bidang pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan. Dengan terlaksananya pelatihan yang baik maka pegawai perlu mempertahankan hal tersebut, dan memastikan bahwa pelatihan yang dilakukan di dalam instansi maupun luar instansi sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang berlaku. Dengan diselenggarakannya pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dan kebutuhan instansi maka dapat mendukung organisasi dalam mewujudkan serta mencapai visi dan misi serta tantangan di masa yang akan datang.
3. Untuk promosi jabatan di Kementerian Perindustrian khususnya pada Biro Organisasi dan Sumber Daya Manusia dinilai sudah terlaksana dengan baik melalui sistem merit dengan berdasarkan kemampuan, dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Dengan itu, promosi yang sudah baik harus terus dipertahankan, dan pegawai harus memastikan sistem merit selalu diimplementasikan dengan baik khususnya dalam promosi jabatan.
4. Untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan tugas belajar PNS yaitu: pertama, dapat melakukan rencana perubahan jadwal perkuliahan pegawai untuk menghindari ketidak fokusan yang terjadi pada pegawai yang melakukan tugas belajar sambil bekerja. Kedua, untuk mengatasi hambatan terkait lembaga beasiswa yang telat mencairkan dana maka dapat menjalin komunikasi dengan lembaga beasiswa yang bersangkutan. Dengan adanya komunikasi yang baik maka pegawai dapat mengetahui alasan keterlambatan dalam mencairkan dana serta pegawai dapat menanyakan terkait perkiraan waktu untuk pencairan dana tersebut. Ketiga, dengan mulai melakukan proses pemantauan dan evaluasi, dapat dimulai dari skala kecil terlebih dahulu dengan membuat pertemuan dengan memanfaatkan teknologi yaitu secara online untuk memudahkan pegawai. Pertemuan secara online melalui aplikasi dapat dilakukan untuk mendiskusikan apa yang menjadi hambatan dan kendala dalam pelaksanaan tugas belajar, serta di akhir sesi dapat menanyakan pegawai tugas belajar yang masa berlaku tugas belajarnya akan habis dalam kurun waktu 6 bulan terakhir.

Selain itu perlu dibuat peraturan internal yang mengatur hal-hal terkait tugas belajar yang dilakukan pada Biro OSDM dan lingkup Kementerian Perindustrian. Hal tersebut penting dilakukan, karena peraturan yang dibuat khusus untuk internal instansi dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik dari instansi tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Badar, M. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelola Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kota Bima. *Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*.
- Baiduri, C. N., & Ruhana, F. (2024). Implementasi Kebijakan Pemberian Izin Belajar dan Tugas Belajar Bagi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Palangka Raya Provinsi Kalimantan Tengah.
- BDI Kemenperin. (2023). Biro OSDM Kemenperin Selenggarakan Bimtek E-Tubel di BDI Makassar. Retrieved from https://bdimakassar.id/new/detail.php?id_berita=85
- Bowo, A. B. P., & Hendro, J. (2023). Analisis Pengaruh Pengembangan SDM, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan: Literatur Review. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*.
- Ekowati, M. (2024). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan dan Pelatihan Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Provinsi Bali* (Doctoral dissertation, IPDN).
- Febriansyah, G. B. (2022). Efektivitas Pelayanan Administrasi Tugas Belajar dan Izin Belajar Oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah.
- Fitrah, T. A. (2022). *Pelaksanaan Tugas Belajar Pegawai Negeri Sipil Kota Pekanbaru Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 48 Tahun 2009 Tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Lingkungan Departemen Pendidikan Nasional* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau).
- Hasanah. (2021). Analisis Strategi Pengembangan dan Pelatihan Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Produktivitas Dimasa Pandemi Covid-19 (*Study Kasus By Ruang Guru*).
- Haslinda, A. (2019). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International Social Research*.
- Kemenperin. (2021, Januari). Kemenperin Raih Penghargaan Sistem Merit Kategori 'Sangat Baik'. Retrieved from <https://www.kemenperin.go.id/artikel/22262/Kemenperin-Raih-Penghargaan-Sistem-Merit-Kategori-Sangat-Baik>
- Kemenperin. (2023). Laporan Akuntabilitas Kinerja Kemenperin dan Setjen 2023.

Kemenperin. (2023). Rencana Strategis Kementerian Perindustrian. Retrieved from https://www.kemenperin.go.id/dokumen_kinerja.

Kemenperin. (2024, Oktober). Menperin: Topang Industri, SDM Kompeten Wujudkan Visi Indonesia Emas 2045. Retrieved from <https://kemenperin.go.id/artikel/25212/Menperin:-Topang-Industri,-SDM-Kompeten-Wujudkan-Visi-Indonesia-Emas-2045>

Malayu, Hasibuan. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi).

Marisyah, A. (2019). Pemikiran Ki Hadjar Dewantara Tentang Pendidikan.

Maulina, M. (2023). Implementasi Kebijakan Pemberian Tugas Belajar Terhadap Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintahan Kota Sabang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial & Ilmu Politik*.

Moleong, Lexy J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset

Munawaroh, I. dkk (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Baznas Kabupaten Garut. *JESM: Journal Of Entrepreneurship and Strategic Management*.

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Perindustrian Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2021 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Perindustrian

Peraturan Pemerintah No. 14 Tahun 2015 tentang Rencana Induk Pembangunan Industri Nasional (RIPIN) 2015- 2035

Peraturan Pemerintah No. 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 107 Tahun 2020 tentang Kementerian Perindustrian

Pramana, C. dkk. (2021). *Dasar Ilmu Manajemen*. Media Sains Indonesia.

Retrieved from <https://www.kemenperin.go.id/dokumen-kinerja>

Rokhayati, I. (2014). Perkembangan Teori Manajemen Dari Pemikiran Scientific Management Hingga Era Modern Suatu Tinjauan Pustaka. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.

Salim, A. (2006). *Teori dan paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana

Siagian, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara

Sugiyono, S., & Komariah, A. (2020). Metodologi penelitian kualitatif. *Metodologi Penelitian Kualitatif*.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 28 Tahun 2021 Tentang pengembangan kompetensi PNS melalui jalur pendidikan

Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Wulandari, F. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gerbang Media