

## Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat

**Sri Wahyuni**

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia, NTB, Indonesia

*email:* [unik.wahyuni06@gmail.com](mailto:unik.wahyuni06@gmail.com)

### ABSTRACT

*The main focus of this study is the implementation policy of developing Human Resource Competences in West Nusa Tenggara Province. The substantial problems are as follows: (1) how the implementation of government policy in developing Human Resource Competences in West Nusa Tenggara Province?; (2) what kinds of factors support and resist of government policy implementation of Human Resource Competences in West Nusa Tenggara Province?; The theory that uses in this research is the policy implementation theory (by Edward III, 2002) consists of the communications dimension, sources, and disposition and structure of bureaucracy. The research method used is descriptive qualitative. The research subject was Per Gub NTB Number 52, 2020 with 29 of respondents consisting of Civil Servants at the managerial functional level and the university expert. The Data are collected through field observations, document review, and in-depth interviews with participants. The data then are triangulated and interpreted by connecting the data and theory. The results show the development of Human Resource Competencies in West Nusa Tenggara needs an implementation policy factor and also a need for strong commitment, supervision, coordination, and collaboration from stakeholders proportionally by creating BPSDMD as a one-stop training institution.*

**Keywords:** *human resource, policy implementations, competences's development*

### ABSTRAK

Fokus utama dalam penelitian ini adalah implementasi kebijakan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa tenggara Barat. Substansi masalah diidentifikasi sebagai berikut: (1) Bagaimanakah implementasi kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Provinsi Nusa Tenggara Barat?; (2) Faktor-faktor apakah yang menjadi pendukung dan penghambat implementasi kebijakan pengembangan kompetensi Sumber daya manusia di Provinsi Nusa Tenggara Barat Teori yang dipakai sebagai pendekatan terhadap masalah penelitian ini adalah teori implementasi kebijakan (Edward III, 2002:70) yang terdiri atas dimensi komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi. Metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif. Subjek penelitian adalah implementasi Pergub 52 tahun 2020 dengan 29 responden yang terdiri dari Pegawai Negeri pada level manajerial dan fungsional, praktisi dan ahli dari akademisi. Teknik pengumpulan data melalui observasi partisipan dan wawancara mendalam serta triangulasi data. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Provinsi Nusa Barat selain memerlukan peningkatan faktor-faktor implementasi kebijakan dan juga membutuhkan komitmen yang kuat, supervise, koordinasi serta kolaborasi yang solid dari para pihak secara proporsional dalam mewujudkan BPSDMD sebagai lembaga pelatihan satu pintu.

**Kata kunci:** Sumber Daya Manusia, Implementasi Kebijakan, Pengembangan Kompetensi

<b>Submitted:</b> 29 April 2022	<b>Revised:</b> 9 Mei 2022	<b>Accepted:</b> 19 Mei 2022
<b>Final Proof Received:</b> 25 Juni 2022		<b>Published:</b> 30 Juni 2022

**How to cite (in APA style):**

Wahyuni, S. (2022). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat. *Schemata*, 11 (1), 69-88.

## PENDAHULUAN

Globalisasi telah melahirkan keterhubungan masyarakat dunia dalam berbagai aspek kehidupan baik dalam hal budaya, sosial, ekonomi, politik, teknologi, maupun lingkungan. Kondisi kekinian ini juga mendorong persaingan, tidak hanya pada tingkatan individu ataupun korporasi, namun juga menyentuh tataran pemerintahan atau negara. Pada perkembangan era milenial dan reformasi birokrasi dewasa ini salah satu agenda terpenting pembangunan adalah menciptakan tata pemerintahan yang baik, bersih, berwibawa, dan profesional yang mampu melaksanakan pembangunan secara efektif dan efisien serta memberikan pelayanan prima kepada publik dengan tuntutan keseimbangan atas stabilitas dan agilitas pada era digitalisasi. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi NTB, sebagai salah satu komponen dalam birokrasi, memiliki peran strategis sebagai garda terdepan dalam fungsi penyiapan sumberdaya manusia menghadapi segala tantangan zaman, dituntut untuk agil, kreatif dan adaptif dalam menjalankan perannya. Berbagai upaya inovatif dilakukan guna memberikan layanan terbaik bagi pengembangan kompetensi sumberdaya manusia, salah satunya adalah dengan penguatan kapasitas dan kapabilitas lembaga pelatihan melalui penataan regulasi dengan inovasi kebijakan manajemen pelatihan satu pintu. Sehingga pemberian Sumber Daya Manusia menempatkan BPSDMD sebagai salah satu katalisator pelaksanannya. Pengembangan SDM aparatur akan menjadi langkah yang sangat strategis untuk membentuk SDM aparatur sesuai dengan tuntutan kompetensi individu dan kebutuhan organisasinya. Terlebih lagi dengan telah diberlakukannya undang-undang no 5 tahun 2014 tentang Aparat Sipil Negara (pasal 21) yang kemudian diatur dalam Peraturan Pemerintah nomor 17 tahun 2020 sebagai perubahan PP Nomor 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, maka setiap aparatur yang ada memiliki hak yang sama dengan waktu yang lebih banyak untuk mendapatkan pengembangan karir dalam jabatan mereka. Salah satunya adalah melalui pendidikan dan pelatihan, baik diklat pimpinan, teknis maupun fungsional.

Paradoksnya capaian Indek Pembangunan Manusia (IPM) Nusa Tenggara Barat terbaru pada tahun 2020 sebesar 68,25 berada pada level **sedang** dan menduduki peringkat 29 dari 34 Provinsi yang ada di Indonesia dengan Harapan Lama sekolah 13,7 tahun dan Rata-rata Lama Sekolah 7,31 tahun (BPS Provinsi NTB, 2020). Atau kalau dibahasakan lebih sederhana rat-rata masyarakat NTB baru bisa mengenyam pendidikan sampai SMP kelas 1 tujuh bulan. Dan kondisi ini memberikan gambaran kualitas sumber daya manusia yang

dimiliki oleh Provinsi Nusa Tenggara Barat. Jika dianalogikan ke dalam perencanaan pembangunan dengan memperhatikan Input, proses, output, outcome, benefit dan impact, maka NTB sesungguhnya berada pada capaian output saja. Kondisi inilah yang mendasari Pemerintah Nusa Tenggara Barat harus bergerak lebih sigap dan tangkas (*agile*) dengan membuat langkah dan lompatan strategis yang sinergis dan terukur melalui optimalisasi peran, kapasitas dan kapabilitas dari masing-masing perangkat daerah yang dimilikinya. Dengan mengkolaborasikan sinergitas perangkat daerah yang kuat dan harmoni sehingga akan mampu menjadi *Leverage* atau daya ungkit yang kuat dalam peningkatan potensi dan kompetensi sumber daya manusia tidak hanya sebatas sumber daya manusia aparatur saja, akan tetapi juga SDM non aparatur yang ada di provinsi NTB menuju IPM yang lebih baik.

Dengan demikian BPSDMD Provinsi NTB harus mampu untuk meneguhkan fungsi dan tugasnya menjadi katalisator dalam menggerakan sistem pengelolaan pengembangan kompetensi SDM baik ASN maupun non ASN dalam rangka mewujudkan SDM Provinsi Nusa Tenggara Barat yang kompeten dan profesional menuju birokrasi yang berkualitas berkelas dunia melalui peningkatan kualitas pelayanan publik dengan IPM yang mumpuni. Sehingga akan sangat penting bagi BPSDMD Provinsi NTB untuk terus menerus mengerahkan setiap potensi dan kemampuannya dalam mewujudkan tugas dan fungsinya melalui pengoptimalan peran seluruh subsistem yang ada melalui penguatan kapasitas dan kapabilitas lembaga yang diawali dengan penataan dan penguatan regulasi dengan merujuk pada Undang Undang No 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintah, PP nomor 33 tahun 2018 tentang Tugas dan Wewenang Gubernur sebagai wakil Pemerintah di Daerah, serta PP No 38 tahun 2017 tentang Inovasi Daerah.

Seperti diketahui bahwa potensi potensi pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Provinsi Nusa Tenggara Barat adalah ASN yang berasal dari : (1) 35 Perangkat Daerah yang terdiri dari 27 Dinas dan 8 Badan dengan jumlah ASN aktif sebanyak 13.805 jiwa, (2) ASN dari sepuluh Kabupaten dan Kota, (3) ASN dari kurang lebih 10 Instansi atau lembaga vertikal yang ada di Nusa Tenggara Barat, dan (4) potensi dari Non ASN yang membutuhkan fasilitasi pengembangan kompetensi dari BPSDMD Provinsi NTB.

Kenyataannya, BPSDMD Provinsi NTB masih belum optimal dalam pengelolaan Pengembangan kompetensi sumber daya manusia tersebut. Hal ini terbukti dengan beberapa tantangan yang harus segera diantisipasi dan kenyataan sebagai berikut: Tantangan di era revolusi industri 4.0 menuntut kapasitas yang semakin kompleks dan dinamis bagi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi NTB untuk

memperkuat tugas dan fungsi nya dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur dan non aparatur di NTB melalui berbagai strategi yang tepat. Disamping tuntutan tersebut diatas, kondisi saat ini Provinsi NTB dengan posisi kekhasannya sebagai daerah kepulauan dengan heterogenitas budaya, adat dan agama serta letak geo-strategis nya di mata pada peta nasional dan dunia, juga dihadapkan dengan berbagai tantangan dan isu strategis yang harus segera diatasi secara mendasar dan komprehensif.

Pra kondisi ini menuntut BPSDMD sebagai salah satu motor penggerak dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM untuk terus menerus berbenah. Hal ini tentunya bukan hal mudah untuk dapat mewujudkannya. Terdapat banyak tantangan serta permasalahan yang harus dihadapi oleh BPSDMD dalam upaya pemberian sumber daya manusia menuju ASN Profesional. Terlebih dengan adanya kewajiban BPSDM untuk mengakomodir pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi NTB sesuai dengan Undang- undang Nomor 5 tahun 2014 (Pasal 21) yang kemudian diatur dalam PP nomor 17 tahun 2020 tentang Perubahan PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, bahwa pengembangan kompetensi bagi setiap PNS paling sedikit 20 (duapuluhan) JP dalam 1 tahun.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka BPSDMD perlu melakukan pemberian berkaitan dengan pengelolaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang mencakup kepentingan internal dan eksternal, melalui pengembangan strategi penguatan lembaga pelatihan yang memungkinkannya dapat mewujudkan BPSDMD Nusa Tenggara Barat sebagai berikut: menjadi lembaga pelatihan yang terdepan dalam bidang Pengembangan Kompetensi ASN, sebagai *think-tank* Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat berkaitan dengan kebijakan pengembangan kompetensi SDM Aparatur Sipil Negara, terdepan dalam *Human Capital Development*, sebagai lembaga Pelatihan yang *forward looking*, sebagai ujung tombak dalam studi/kajian penyusunan regulasi di bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia di Provinsi Nusa Tenggara Barat dengan mewujudkan BPSDMD Provinsi NTB sebagai *Center of Excellence* dalam pengelolaan Pengembangan Kompetensi SDM menuju Lembaga Pelatihan Satu Pintu yang terintegrasi dan Mandiri.

Dalam upaya mencapai tujuan diatas, maka berbagai komponen atau aspek yang menjadi strategi dalam meningkatkan kapasitas lembaga harus dikelola, dilaksanakan dan dimonitor serta dievaluasi secara intensif agar betul-betul mengarah pada peningkatan kapasitas kelembagaan itu sendiri. Adapun Komponen-komponen atau aspek-aspek yang dimaksud adalah : (1) Penataan dan penguatan Regulasi, (2). Penataan Kelembagaan (3). Pengembangan

Program Pelatihan dan Kurikulum, (4) Optimalisasi Pengembangan Manajemen *Learning System* and NTB *Corporate University*, (5) Pengembangan kompetensi Widya swara dan tenaga pelatihan, dan (6) Meningkatkan koordinasi, kolaborasi dan kerjasama dalam pelaksanaan pelatihan baik dengan perangkat-perangkat daerah teknis yang ada, Kabupaten/ Kota, lembaga-lembaga vertikal dan organisasi profesi dan kemasyarakatan yang membutuhkan fasilitasi pengembangan kompetensi sumber daya manusianya. Dengan berjalannya seluruh komponen ini secara sistematis, terintegrasi dan simultan juga akan membantu membenahi dan menata BPSDMD Provinsi NTB menuju pelaksanaan *Learning Organization* (organisasi pembelajaran). Sehingga dituntut arah pengembangan sumber daya manusia yang benar-benar berbeda, lebih fleksibel, lebih cepat, pengurangan teknokratik dan birokratik sesuai kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan klasifikasinya. Pada sisi lain, penguatan kapasitas dan kapabilitas kelembagaan juga harus berjalan seiring. Seperti yang diutarakan oleh Trost (2020:1):

“Employer branding had to be done suddenly and also talent management, active sourcing, talent communities and eventually candidate experience. In addition, the young generation Y seemed to be pushing for new themes: Work-Life Balance and an innovative, flexible working environment.”

Bahwa citra organisasi harus segera dibangun, demikian juga halnya dengan pengelolaan bakat dan kompetensi sumber daya, mengaktifkan sumber daya, *pool talent* dan pada akhirnya menemukan kandidat yang berpengalaman. Terlebih lagi generasi Y harusnya didorong untuk menuju tema dan gaya baru dalam bekerja: melalui keseimbangan antara pekerjaan dan gaya hidup, inovatif, dan lingkungan kerja yang fleksibel. Demikian juga halnya dengan pengelolaan pengembangan kompetensi SDM Aparatur, selayaknya juga dilaksanakan sesuai dengan tuntutan zaman dan karakteristik dari masing-masing generasi yang sangat spesial.

Diawali dengan strategi pertama tentang Penataan dan Penguatan kebijakan atau Regulasi Lembaga Pelatihan dalam hal ini BPSDMD Provinsi NTB, dengan lahirnya Peraturan Gubernur Nomor 52 tahun 2020 tentang Sistem Pengelolaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat. Peraturan Gubernur nomor 52 tahun 2020 ini sebagai tonggak yang akan mengawali dan mendasari kemajuan dalam penguatan kapasitas dan kapabilitas BPSDMD Provinsi NTB ke depan, maka dalam implementasinya sangat diperlukan komitmen dari semua pihak untuk mengawal keterlaksanaannya melalui sosialisasi yang simultan, pengawasan, penerjemahan substansi Peraturan Gubernur ke dalam kebijakan dan regulasi yang lebih teknis sehingga bisa diwujudkan ke dalam bentuk program dan kegiatan nyata samapi dengan evaluasi, yang

akan mendasari BPSDMD dalam mengelola kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi NTB secara sistematis dan holistik. Sehingga melalui penelitian ini berfokus pada mendapatkan gambaran sejauh mana implementasi awal Pergub Nomor 52 tahun 2020 ini dengan menggunakan analisa Model implementasi Kebijakan Edward III. Implementasi kebijakan bila dipandang dalam pengertian yang luas merupakan alat administrasi hukum dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik yang bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan guna meraih dampak atau tujuan yang diinginkan (Winarno, 2005:102). Dalam hal ini Pemerintah Provinsi NTB mengeluarkan kebijakan yang disebut dengan Peraturan Gubernur No 52 tahun 2020 tentang Sistem Pengelolaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Kebijakan tersebut selaras dengan penjelasan Seidman B. Robert (Sunggono, 1994:77), seperti berikut:

“Pembuat kebijakan hanya mempunyai satu alat yang dapat ia pakai untuk memengaruhi aktivitas pemegang peran, ialah peraturan-peraturan yang ia buat. Hukum memberikan legitimasi bagi pelaksanaan kebijakan pemerintah dan sebagai peraturan perundang- undangan telah membuktikan bahwa ia merupakan salah satu alat untuk melaksanakan kebijakan”.

Kebijakan yang sudah tersusun harus dilaksanakan agar memperoleh dampak yang diinginkan. Apabila suatu kebijakan tidak menghasilkan dampak positif apa-apa, maka kebijakan tersebut bisa dikategorikan gagal (*unsuccessfull implementation*). Hoogwood dan Gunn (dalam Wahab, 2005:42), membagi pengertian kegagalan kebijakan (*policy failure*) ke dalam dua kategori, yaitu *non implementation* dan *unsuccessfull* (tidak terimplementasikan) dan *unsuccessfull implementation* (implementasi yang tidak berhasil). Pengertian implementasi kebijakan dapat dilihat menurut Pressman dan Wildavsky (dalam Suriadinata, 1994:42) menyebutkan bahwa implementasi diartikan sebagai interaksi antara penyusunan tujuan dengan sarana-sarana, tindakan dalam mencapai tujuan tersebut, atau kemampuan untuk menghubungkan dalam hubungan kausal antara yang diinginkan dengan cara untuk mencapainya. Terdapat empat variabel penting yang harus diperhatikan untuk melihat berbagai faktor terhadap kegagalan dan keberhasilan implementasi kebijakan publik (Edward III, 1980:10), yaitu: faktor komunikasi (*communication*), sumber daya pelaksanaan (*reseources*), struktur biro-krasi (*bureaucratic structure*), dan sikap pelaksana (*disposition*). Sedangkan menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Agustino, 2006:158) mengemukakan pendapat mengenai sikap pelaksana, yaitu:

“Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya

bersifat **top down** yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan”.

Dari berbagai pendapat pakar tentang implementasi kebijakan, dalam menganalisis implementasi kebijakan Gubernur Nusa Tenggara Barat tentang Sistem Pengelolaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia di Provinsi Nusa Tenggara Barat, penulis merelevansikan dengan menggunakan pandangan Edward III tentang teori dan konsep implementasi kebijakan. Dimana ada empat faktor atau variabel yang menurutnya penting dalam implementasi sebuah kebijakan, yakni: komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi, seperti dikemukakan (Edwards III, 1980, 9-10), bahwa:

”in our approach to the study of public policy implementation, we begin the abstract and ask: What are the preconditions for successful policy implementation? In the next four chapters we shall attempt to answer these important questions by considering four critical factors or variables in implementing public policy: communication, resources, dispositions or attitudes, and bureaucratic structure”.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dalam rangka penelitian ini, penulis menetapkan 4 (empat) faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, aitu:

### **1. Faktor Komunikasi**

Faktor ini dimaksudkan untuk melihat sejauh mana pihak-pihak yang terlibat atau yang bertanggungjawab dalam mengimplementasikan kebijakan memahami atau mengetahui apa yang akan atau yang perlu dikerjakannya. Oleh karena itu, pemerintah harus melakukan komunikasi kebijakan dengan memerhatikan:

- Transmisi, yang berkenaan bagaimana proses penyampaian informasi kebijakan, sehingga para pelaksana mengetahui kebijakan tersebut;
- Kejelasan, yang berkenaan dengan pemahaman para pelaksana tentang isi kebijakan tersebut;
- Konsistensi, berkenaan dengan aturan implementasi yang konsisten dan tidak berubah-ubah sehingga tidak membingungkan para pelaksana.

### **2. Faktor Sumber Daya**

Agar implementasi kebijakan berjalan sebagaimana mestinya, para pelaksana harus didukung dengan sumber daya yang memadai. Sumber daya yang penting dalam implementasi kebijakan meliputi:

- Staf pelaksana, jumlah yang memadai, berpengalaman, dan terampil pada bidangnya masing masing unit;
- Informasi berupa data-data yang telah diformulasikan dalam bentuk yang dapat dimengerti oleh para pelaksana kebijakan.
- Kewenangan dalam berbagai bentuk mulai dari perintah sampai pada menghilangkan perilaku yang menghalangi implementasi kebijakan;
- Fasilitas yang diperlukan dalam mengimplementasikan kebijakan.

### **3. Faktor Disposisi**

Faktor ini berkaitan dengan komitmen, dan sikap responsif yang dimanifestasikan sebagai sikap dan prilaku pelaksana kebijakan dan stakeholders' yang dilihat dari tiga aspek, yaitu:

- Efek disposisi, berupa kepatuhan para pelaksana dalam mengimplementasikan kebijakan;
- *Staffing* birokrasi, berkenaan dengan pengangkatan para pelaksana dalam posisi-posisi yang menentukan pembagian yang disesuaikan dengan tugas personil;
- Insentif berupa penghargaan yang diberikan kepada pelaksana di lapangan.

### **4. Struktur birokrasi**

Berdasarkan Undang-undang no 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah dan PP no 33 tahun 2018, Struktur birokrasi pemerintah provinsi dan dinas terkait di Kabupaten/Kota merupakan bagian tugas dan wewenang Gubernur dalam mengemban Pelaksanaan Tugas dan Wewenang Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat di daerah. Oleh karena itu, perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- Prosedur Operasional Baku (*Standard Operational Procedures-SOP*), sebagai tuntunan internal dari implementasi suatu kebijakan yang seragam;
- Fragmentasi merupakan pembagian tanggung jawab untuk sebuah bidang kebijakan di antara unit-unit organisasional yang tersebar luas. Fragmentasi perlu memerhatikan sifat dari kebijakan yang ingin diimplementasikan, dan penyebaran tanggung jawab kepada seluruh pelaksana kebijakan.

Eksisting fakta lapangan menunjukkan indikasi bahwa pengelolaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di provinsi Nusa Tenggara Barat belum terlaksana secara sistimatis. Terbukti dengan beberapa kondisi diantaranya: 1).Kelembagaan Pemerintah dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan dalam penyelenggaraan tugas Pemerintahan Umum dan Pembangunan SDM Negara belum memperlihatkan kinerja yang optimal; 2). Letak

geografis Provinsi NTB sangat unik dan khas. Dengan tuntutan industri 5.0, hadirnya KEK Mandalika, NTB sebagai AKLI 2 dengan kondisi IPM yang belum mumpuni menuntut pengembangan kapasitas, kapabilitas dan kualitas kompetensi SDM yang mumpuni;3). Belum optimalnya pelaksanaan perencanaan dan pengorganisasian sampai dengan evaluasi monitoring pengembangan, Uji dan Sertifikasi Komptensi sumber daya manusia secara teritegrasi danterpadu yang seharusnya diawali dengan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi. 4). Masih ter-fragmentasinya penyelenggaraan pelatihan pada unit-unit teknis; 5). Belum optimalnya peran lembaga Penjamim Mutu dalam menjaga kualitas pengembangan kompetensi, uji kompetensi dan sertifikasi kompetensi sumber daya manusia, dan masih rendahnya Koordinasi dan kerjasama antar lembaga /unit kerja lingkup kabupaten/kota dan lembaga- lembagavertikal di daerah dalam penyelenggaraan pelatihan, uji kompetensi dan sertifikasi kompetensi; 6). Perlu didukung ketersediaan sarana dan prasarana yang memenuhi standar yang dipersyaratkan; 7).Belum tersedianya Digitalisasi Informasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi, uji kompetensi dan sertifikasi kompetensi, minimnya pemanfaatan *Learning Manajemen System* dalam penyelenggaraan Pelatihan, belum optimalnya SARPRAS Digital dan Virtual dalam pengembangan *Learning Manajemen System*; dalam mewujudkan BPSDMD menjadi *Center of Excellence* sebagai langkah mendasar dalam pengembangan NTB *Corporate University* menuju Organisasi Pembelajar (*Learning Organization*); 8.Secara umum alokasi anggaran untuk mendukung pelaksanaan semua jenis diklat sangat minim sementara objek kegiatan yang akan ditangani masih sangat banyak jumlahnya.

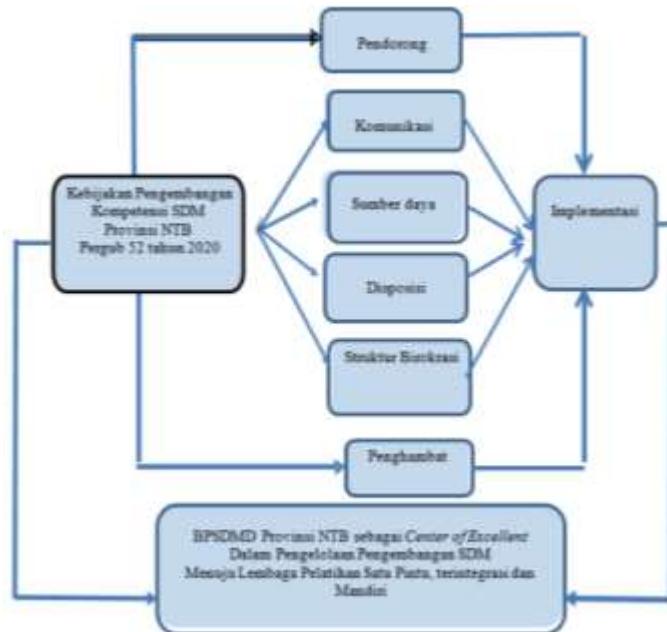
Berdasarkan latar belakang di atas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut: 1).Untuk memperoleh gambaran dan penjelasan tentang implementasi kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat; 2).Untuk menganalisa faktorfaktor yang memengaruhi implementasi kebijakan Pengembangan kompetensi sumber daya manusia Provinsi NTB. Penelitian terkait implementasi kebijakan tentang pengembangan kompetensi sumber daya manusia di provinsi Nusa Tenggara Barat masih relatif baru. Penelitian terdahulu umumnya menganalisis peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang bersifat *Top Down*. Penelitian dilakukan oleh Andi Arga Wirasandi dkk (2018), dengan judul “Implementasi Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Dinas Pendidikan Kota Makassar. Penelitian oleh Muhammad Syafik dkk pada tahun 2017 dengan judul Reformasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi PNS Pasca Lahirnya UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang ASN. Penelitian yang dilakukan oleh Andika Putra (2009) dengan judul Implementasi Progam

Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP) (Studi Kasus di Kelurahan Sie Sikambing. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tujuan untuk mengetahui proses implementasi program Penanggulangan Kemiskinan di Perkotaan (P2KP) di Kecamatan Sie Sikambing B dan permasalahan yang ditemukan di lapangan. Hasil penelitian ini adalah Implementasi Kebijakan P2KP di Kelurahan Sie Sikambing B berjalan baik. Masalah yang ditemukan dilapangan adalah paradigma masyarakat yang berfikir apatis dan pragmatis dalam menilai program ini.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Asna Aneta (2010) dengan judul Implementasi Kebijakan Program Penanggulangan Kemiskinan Perkotaan (P2KP) Di Kota Gorontalo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi kebijakan, tingkat responsivitas pemerintah, tingkat keberterimaan, dan faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan tersebut. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan program penanggulangan kemiskinan di Kota Gorontalo telah dilaksanakan sesuai tahapan kebijakan P2KP, responsivitas pemerintah Kota Gorontalo tinggi dalam implementasi kebijakan, masyarakat menerima dan mendukung program penanggulangan kemiskinan, dan faktor komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan P2KP di Kota Gorontalo.

Memperhatikan empat penelitian terdahulu sebagaimana diuraikan diatas, maka penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki perbedaan fokus dan bahasan dengan penelitian sebelumnya. Hasil hasil penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa penelitian dilakukan terhadap regulasi dan kebijakan yang bersifat *Top Down* dengan faktor komunikasi, sumber daya, sikap pelaksana, dan struktur birokrasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi sebuah kebijakan. Kesimpulan lainnya adalah paradigma dan komitmen serta aksi nyata dari para pelaksana kebijakan harus lebih dioptimalkan. Namun demikian, dari keempat hasil penelitian tersebut menjadi referensi bagi penulis dalam melakukan kajian kelembagaan dari perspektif yang selama ini belum pernah dilakukan. Setidaknya penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki kebaruan (*novelty*) yaitu adanya penelitian terkait kebijakan tentang system pengelolaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Nusa Tenggara Barat yang tertuang dalam Peraturan Gubernur no 52 tahun 2020, yang bersifat bersifat *Bottom up* sebagai terjemahan dari perundang-undang dan regulasi diatasnya terkait pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang disesuaikan dengan potensi dan kekhasan daerah yang dimilikinya. Dimana BPSDMD selaku *enumerator* sekaligus sebagai pelaksana kebijakan tersebut bersama-sama dengan stakeholder terkait

memiliki peran penting dalam mengawal keterlaksanaan dan implementasi kebijakan sehingga berjalan secara efektif dan efisien. Kerangka berfikir penelitian ini tergambar dalam mindmap sebagai berikut sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berfikir Penelitian

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif yang memusatkan pada fakta dan menggunakan analisis perbandingan untuk melakukan generalisasi empiris terhadap fenomena-fenomena sosial. Metode kualitatif digunakan karena penelitian ini mengutamakan kualitas analisa dan bukan data-data yang bersifat statistik. Oleh karena itu, penjelasan tidak berupa angka melainkan berupa kata-kata dan dokumentasi. Penelitian kualitatif dilakukan untuk menemukan gambaran awal tentang implementasi kebijakan Sistem Pengelolaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia provinsi Nusa Tenggara Barat berdasarkan Peraturan Gubernur No 52 tahun 2020.

Data primer dan data sekunder digunakan pada penelitian ini. Pengumpulan data primer dilakukan dengan wawancara mendalam, observasi lapangan, studi dokumentasi dan angket/questionnaire. Pengumpulan data dengan panduan kuesioner dilakukan kepada 29 informan/narasumber yang terdiri dari pejabat dari lembaga pemerintah yang memiliki pengetahuan, pengalaman dan kewenangan dalam pembuatan kebijakan dan pengambilan keputusan di bidang pengembangan kompetensi dan kelembagaan seperti

Sekretaris Daerah Provinsi NTB, Kepala Biro Hukum, BKD, Biro Organisasi, BAPPEDA dan BKPSDM Kabupaten/Kota. Narasumber lainnya adalah akademisi dan praktisi yang memiliki pengetahuan dan keahlian dalam bidang penyusunan kebijakan dan hukum tata negara. Data penelitian juga diperoleh dengan melakukan wawancara dan diskusi melalui bersama narasumber yang relevan yaitu Kepala Dinas/pejabat dari instansi terkait lingkup

Pemerintah Provinsi NTB dan Kabupaten Lombok Tengah, Lombok Timur dan Kota Mataram, akademisi dan praktisi Hukum dari Universitas Mataram dan Universitas Muhammadiyah. Selain itu, observasi langsung dilakukan langsung ke lokasi studi sehingga dapat diperoleh informasi dan gambaran komprehensif sebagai pembanding antara fakta di lapangan dan pendapat yang diperoleh dari angket dan hasil wawancara.

Penentuan informan dalam penelitian menggunakan teknik purposif yaitu dengan memilih orang yang dianggap mengetahui secara jelas tentang materi yang berkaitan dengan pengelolaan kompetensi sumber daya manusia mulai dari perencanaan, pelaksanaan, sampai dengan monitoring dan evaluasi, yang menjadi substansi dalam peraturan gubernur yang dibuat. Hal ini ditempuh dengan cara *snowball sampling* yaitu informan kunci menunjukkan orang-orang yang mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapi keterangannya, selanjutnya orang yang ditunjuk akan menunjuk orang lain bila keterangan yang diberikan masih kurang jelas atau tidak memadai. Data sekunder diperoleh melalui metode penelusuran pustaka berupa peraturan perundang-undangan terkait.

Dalam penelitian kualitatif ini, penulis sedikitnya ada empat jenis analisis data yang dapat digunakan oleh seorang peneliti yaitu : (1) Analisis Domain, (2) Analisis Taksonomis, (3) Analisis komponensial dan (4) Analisis Tema Kultural. Analisis-analisis tersebut dilakukan secara simultan pada saat pengumpulan data di lapangan. Analisis ini difokuskan pada permasalahan yang berkaitan dengan implementasi awal kebijakan serta faktor-faktor yang mendorong dan menghambat implementasi kebijakan.

### **3. HASIL DAN BAHASAN**

#### **1. Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi NTB**

##### **a. Komunikasi**

Komunikasi (*communications*): berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap dan tanggap dari para pelaku yang terlibat. Komunikasi dibutuhkan oleh setiap pelaksana kebijakan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan. Bagi suatu organisasi, komunikasi

merupakan suatu proses penyampaian informasi, ide-ide di antara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor komunikasi dianggap penting, karena dalam proses kegiatan yang melibatkan unsur manusia dan unsur sumber daya akan selalu berurusan dengan permasalahan bagaimana hubungan yang dilakukan. Kecenderungan jawaban responden pada indikator komunikasi tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi komunikasi masih perlu ditingkatkan. Menurut hasil wawancara dengan para pejabat yang berwenang di wilayah penelitian, proses komunikasi dilakukan melalui tahap sosialisasi awal sejak ditetapkannya kebijakan ini sampai dengan saat ini. Sosialisasi tidak hanya dilakukan pada pelaksana kebijakan dalam hal ini SKPD terkait namun juga pada seluruh *stakeholders* yang ada dan dilaksanakan pada setiap kesempatan seperti rapat-rapat koordinasi internal BPSDMD, rakor kediklatan dengan melibatkan BKD dan BKPSDM Kabupaten/Kota se- Provinsi NTB dan rapat-rapat lainnya, melalui Webside resmi Pemerintah Provinsi NTB, PPID dan mediasosial, BPSDM dan D Provinsi NTB dan melalui kegiatan. Namun demikian diakui bahwa intensitas dan sosialisasi secara detail dan holistic masih kurang optimal.

### **b. Sumber Daya**

Sumberdaya merupakan hal penting dalam implementasi sebuah kebijakan yang baik. Indikator-indikator yang digunakan untuk melihat sejauhmana sumberdaya mempengaruhi implementasi kebijakan terdiri dari: Staf. Sumber daya utama dalam implementasi kebijakan adalah staf atau pegawai, Informasi, Wewenang dan Fasilitas. Dalam implementasi kebijakan sistem pengelolaan pengembangan komptensi sumber daya manusia Provinsi NTB, ketersediaan sumber daya manusia (staf) dari jumlah pelaksana kebijakan sudah mencukupi. Selain itu mereka juga memiliki keahlian dalam bidang tugas masing-masing, dan mengenai ketersediaan informasi di lingkungan pelaksana kebijakan masih kurang memadai. Untuk itu keaktifan dari masing-masing individu sangat dibutuhkan untuk mengakses informasi yang tersedia secara mandiri. Hal lain yang juga harus diperhatikan dalam hal sumberdaya adalah wewenang untuk menjamin atau meyakinkan bahwa kebijakan yang diimplementasikan sudah sesuai dengan aturan yang ada. Dalam mempedomani Pergub 52 tahun 2020 sebagai landasan dalam pengelolaan pengembangan kompetensi sumberdaya manusia, para implementor mampu untuk menjalankan sebuah wewenang secara efektif. Dan dari segi sarana dan prasarana pun sudah sangat memadai.

Berdasarkan temuan dalam penelitian diketahui bahwa kurangnya latihan atau *training*, masa jabatan yang relatif singkat, terjadinya mutasi tanpa perencanaan dan alasan yang jelas, serta kesulitan untuk mempertahankan personil yang kompeten merupakan indikator lain yang memperkuat kurang terpenuhinya aspek sumber daya manusia dalam implementasi kebijakan.

Yang menjadi tantangan selama ini adalah terkait ketersediaan sumber daya anggaran operasional yang ditetapkan melalui APBD. Dukungan dana ini masih perlu dioptimalkan, dikawal dengan regulasi yang lebih ketat terutama dalam perencanaan pemanfaatan anggaran minimal 0,036 dari total APBD Provinsi dan 0,024 % dari Total APBD Kabupaten /Kota. Pada sisi eksternal, koordinasi dan kolaborasi OPD terkait seperti BKD, Biro Organisasi, Biro Hukum terkait pentingnya Manajemen Pelatihan Satu Pintu perlu lebih ditingkatkan dan dilaksanakan secara konsisten. Kecenderungan pada indicator sumber daya tersebut menunjukkan bahwa pada konteks sumber daya dalam pelaksanaan kebijakan masih sangat memerlukan perhatian untuk ditingkatkan. Secara konseptual, kurangnya sumber daya akan berakibat pada ketidakefektifan penerapan kebijakan sebagaimana dikemukakan Edwards (1980: 17) bahwa;

“.... lack of the resources necessary to carry out policies, implementation is likely to ineffective”.

### **c. Disposisi (Kecenderungan atau Tingkah Laku Pelaksana Program)**

Disposisi merupakan salah-satu faktor yang mempunyai konsekuensi penting bagi implementasi kebijakan yang efektif. Jika para pelaksana mempunyai kecenderungan atau sikap positif atau adanya dukungan terhadap implementasi kebijakan maka terdapat kemungkinan yang besar implementasi kebijakan akan terlaksana sesuai dengan keputusan awal. Demikian sebaliknya, jika para pelaksana bersikap negatif atau menolak terhadap implementasi kebijakan karena konflik kepentingan maka implementasi kebijakan akan menghadapi kendala yang serius. Pergub 52 tahun 2020 ini adalah kebijakan *bottom up* sebagai bentuk inovasi kebijakan sistem pengelolaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang diinisiasi sendiri oleh BPSDMD Provinsi NTB berdasarkan peraturan perundang-undangan yang diatasnya. Sehingga adanya komitmen dalam bentuk sikap kesiapan, kebersediaan dan kepeloporan dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut menjadi modal yang sangat kuat.

Adanya komitmen pimpinan dan dukungan internal dan external yang terlibat dan instansi terkait yang mendukung dan memfasilitasi, kejelasan informasi yang juga mendukung terlaksananya kebijakan tersebut. Pengangkatan dan pemilihan personel pelaksana kebijakan pada BPSDMD Provinsi NTB juga menjadi perhatian. Dimana orang-orang yang ada pada manajemen dan fungsionalnya adalah mereka yang memiliki dedikasi pada kebijakan yang telah ditetapkan, lebih khusus lagi pada kepentingan warga masyarakat.

Memaknai penerapan konsep disposisi sebagai pendekatan implementasi kebijakan sebagaimana telah dikemukakan para informan di atas, secara empirik memang telah dilakukan. Namun kiranya masih banyak yang perlu disempurnakan, khususnya pemberian insentif yang

lebih memadai sesuai kebutuhan program-program, serta penerapan reward dan punsihmen yang memadai. Keterbatasan dana untuk melaksanakan kebijakan adalah salah satu penyebab sulitnya diberikan insentif materi kepada para pelaksana kebijakan. Insentif lainnya berupa pendidikan dan pelatihan, menurut pejabat yang berwenang telah dilaksanakan meskipun dalam jumlah yang terbatas. Namun program-program yang berkaitan dengan peningkatan keahlian dan mutu personal selalu dilakukan dan diikuti oleh hampir seluruh unsur pelaksana kebijakan. Hal ini dilakukan mengingat keahlian, baik yang bersifat substantif maupun manajerial sangat diperlukan sebagaimana dikemukakan Edwards (1980):

"Skill, as well as numbers in important characteristic of staff for implementation, both substantive and managerial, needed to implement policies affectively".

#### **d. Struktur Birokrasi**

Struktur Birokrasi menjadi aspek keempat yang menentukan berhasil atau tidaknya implementasi sebuah kebijakan. Ketika struktur birokrasi tidak kondusif terhadap implementasi suatu kebijakan, maka hal ini akan menyebabkan ketidakefektifan dan menghambat jalanya pelaksanaan kebijakan. Adanya sumber hukum yaitu dalam Peraturan Gubernur Nomor 52 Tahun 2020 tentang Sistem Pengelolaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat, kemudian diterjemahkan ke dalam kebijakannya dalam bentuk Keputusan gubernur tentang jam wajib Windyaiswara, MoU tentang kerjasama penyelenggaraan pengembangan kompetensi, Pedoman penyelenggaraan pelatihan teknis, Keputusan Gubernur terkait peran WI sebagai konsultan OPD dan mediator bagi non ASN serta dilengkapi struktur organisasi yang sangat mumpuni adalah faktor pendorong yang kuat dalam implementasi Pergub 52 tahun 2020.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur standar manual telah tersedia sedemikian rupa sehingga petunjuk pelaksanaan program-program dapat dilaksanakan tanpa prosedur yang berbelit dan disesuaikan dengan sumber-sumber yang ada serta keseragaman tindakan dari para pelaksana. Namun demikian perlu adanya penyesuaian penyesuaian SOP sebagai upaya menyempurnakan pelayanan sesuai tuntutan zaman digitalisasi. Mengenai fragmentasi dapat dilihat dari jelasnya Prosedur Operasional Standar pada setiap program yang akan memudahkan dalam pelaksanaan kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat. Masing masing pihak yang terkait mengetahui tugas dan tanggung jawab sesuai prosedur yang berlaku serta berkomitmen dengan hadirnya kebijakan tersebut. Dengan kejelasan tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian, seksi serta unsur-unsur pelaksana kebijakan diharapkan akan dapat mengeliminir timbulnya

hambatan-hambatan koordinasi dengan institusi lain yang melaksanakan program-program yang berhubungan. Dalam pelaksanaannya diakui memang tidak semudah itu, masih ada kendala-kendala yang dihadapi, baik dari aspek internal maupun dari eksternal organisasi maupun masyarakat.

Mencermati kondisi demikian, hambatan birokrasi, pembagian tugas maupun mekanisme pertanggungjawaban akan menyulitkan terlaksananya kebijakan secara efektif. Begitu pula dengan terbatasnya kewenangan akan menghambat dalam mengembangkan program-program terkait dengan pengembangan kompetensi. Koordinasi dengan berbagai pihak terkait juga selayaknya dapat ditingkatkan kuantitas dan kualitasnya. Dengan koordinasi yang efektif akan mempermudah pengelolaan kegiatan, pencarian sumber-sumber yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja sesuai dengan harapan kebijakan.

## **2. Faktor-faktor yang Pendorong dan Menghambat Pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi NTB**

Dalam pelaksanaan kebijakan mengenai Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat terdapat faktor pendorong maupun penghambat. Faktor pendorong di antaranya adalah:

- Adanya Peraturan Gubernur no 52 tahun 2020 yang mendukung keterlaksanaan pengelolaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara sistematis;
- Adanya potensi Jumlah Sumber Daya manusia ASN dan Non ASN di Provinsi Nusa Tenggara Barat dan 10 Kabupaten Kota yang ada serta lembaga vertical yang ada di Provinsi NTB;
- Tersedianya 23 orang Widyaaiswara yang mumpuni, tenaga pelatihan yang terkualifikasi serta lengkapnya Sarana Prasarana yang dimiliki oleh BPSDMD Provinsi NTB dalam menyelenggaran berbagai jenis pelatihan, pengembangan, uji kompetensi sampai dengan sertifikasi kompetensi sumber daya manusia ASN dan non ASN di Provinsi NTB

Adapun faktor penghambatnya diantaranya:

- Lemahnya respon dan komitmen pemerintah daerah dan DPR Provinsi dan Kabupaten/Kota se-Nusa Tenggara Barat terkait pemanfaatan sumber daya anggaran pengembangan SDM yang sudah tertuang dalam APD;
- Tidak optimalnya pengejawantahan komintmen para pelaksana kebijakan dalam bentuk aksi nyata;

- Kurang responsifnya para penentu kebijakan dan DPR dalam menanggapi isu-isu strategis terkait pengembangan kompetensi sumber daya manusia provinsi NTB yang berimplikasi kepada kinerja birokrasi.
- Dan fragmentasi masih menjadi hambatan utama disertai kurang optimalnya kemampuan dalam membangun koordinasi dan akses antar pelaksana kebijakan dalam implementasi kebijakan pergub 52 tahun 2020.
- Kurang responsifnya pelaksana kebijakan dalam menterjemahkan Peraturan Gubernur ke dalam kebijakan yang lebih teknis dalam bentuk Keputusan Gubernur, Bimbingan Teknis, Buku Pedoman, sampai dengan Keputusan Kepala Badan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan analisis hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, selanjutnya peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur birokrasi sebagai pendekatan Implementasi kebijakan pemerintah daerah belum terwujud secara ideal sehingga implementasi awal kebijakan pengembangan kompetensi sumber daya manusia di Provinsi Nusa Tenggara Barat belum terlaksana secara optimal. Faktor pendorong pelaksanaan kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi NTB yakni dengan hadirnya Peraturan Gubernur no 52 tahun 2020 sebagai landasan hukumnya; Adanya potensi jumlah Sumber Daya manusia ASN dan Non ASN di Provinsi Nusa Tenggara Barat dan 10 Kabupaten Kota yang ada serta lembaga vertical yang ada di Provinsi NTB; Tersedianya 23 orang Widya Iswara yang mumpuni, tenaga pelatihan yang terkualifikasi serta lengkapnya Sarana Prasarana yang dimiliki oleh BPSDMD Provinsi NTB dalam menyelenggaran berbagai jenis pelatihan, pengembangan, uji kompetensi sampai dengan sertifikasi kompetensi sumber daya manusia ASN dan non ASN di Provinsi NTB. Upaya-upaya yang dilakukan yang telah dilakukan BPSDMD Provinsi NTB dalam mendorong percepatan Implementasi kebijakan pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia ini adalah :

1. Menterjemahkan Peraturan Gubernur no 52 tahun 2020 ke dalam beberapa draft Keputusan Gubernur, Petunjuk Teknis dan pelaksanaan.
  2. Terus menerus melaksanakan sosialisasi dalam setiap kesempatan yang ada.
  3. Membangun akses dan koordinasi yang lebih intens dengan stakeholders
  4. Melaksanakan Monitoring dan evaluasi terhadap keterlaksanaan implementasi kebijakan
- Berdasarkan simpulan diatas, maka direkomendasikan kepada:
- 1) Bagi Lembaga Administrasi Negara (LAN) Republik Indonesia, hasil penelitian ini dijadikan alat bantu monitoring, control dan evaluasi dalam implementasi kebijakan

pusat terkait pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang dilaksanakan di Daerah, khususnya Provinsi Nusa Tenggara Barat.

- 2) Bagi Pemerintah, hasil penelitian ini dijadikan sebagai kontribusi konsep pemikiran terkait kebijakan *bottom up* yang menterjemahkan regulasi diatasnya ke dalam kebijakan yang lebih khas dan spesifik sesuai dengan kondisi dan potensi daerah masing-masing;
- 3) Bagi pemerintah Daerah dalam pengambilan kebijakan, khususnya terkait dengan strategi penguatan kapasitas & kapabilitas kelembagaan melalui penataan dan penguatan Regulasi tentang Sistem Pengelolaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat yang tertuang dalam Peraturan Gubernur Nomor 52 Tahun 2020. Kepala BPSDMD dan jajarannya beserta perangkat daerah terkait (BKD, Biro Organisasi, Biro Pemerintahan, Biro Hukum dan Bappeda) akan berdiskusi dengan Komisi satu DPRD atau dengan Pimpinan Dewan guna mendapatkan Rekomendasi penyelenggaraan Lembaga Pelatihan Manajemen Satu Pintu.
- 4) Biro Organisasi, bekerjasama dengan BKD dan perangkat daerah lainnya bertugas segera melaksanakan evaluasi uraian dan rincian tugas Perangkat Daerah, melakukan Analisis Jabatan dan Analisis Beban kerja serta menghitung kembali kebutuhan personil yang nyata dan terukur serta menambah Indikator Kinerja Utama BPSDMD tidak hanya terkait pengembangan Kompetensi ASN saja, akan tetapi Non ASN juga menjadi cakupan IKU yang harus disertakan.
- 5) Bagi pengembangan kompetensi SDM. Terpenuhinya peningkatan kompetensi SDM ASN dan non ASN melalui pengelolaan pengembangan kompetensi yang tergrasi dan mandiri dengan manajemen pelatihan satu pintu. Dimana BPSDMD, BKD, Bappeda, Biro Organisasi dan Biro Pemerintahan menterjemahkan tugas gubernur selaku wakil pemerintah pusat di daerah dengan merancang kolaborasi daerah dengan unit-unit lembaga pusat yang ada di daerah seperti: BOK, BPKP, Kemenkumham, BKKBN, Universitas/Kemendikti, TNI, POLRI, JATI PENGADILAN dll. Dengan dukungan kuat Biro Hukum yang akan merancang *legal formal* dalam bentuk regulasi;
- 6) Bagi pengembangan profesi widya iswara. Sebagai salah satu persyaratan Widya iswara Ahli Madya untuk naik ke jenjang jabatan Widya iswara Ahli Utama dan Menjadi Referensi tambahan untuk diklat teknis *legal drafting*.
- 7) Bagi pengembangan keilmuan, dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian terkait selanjutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arinkunto, S. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. H. (1998). *Quality Research for Education: An Introduction to Theories and Methods, 5th Edition*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Budi, (1989). *Teori Kebijaksanaan Publik*. Yogyakarta: Pusat Antar Universitas Studi Sosial, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Cascio, W. F. (2010). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: McGraw Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dye, T. R. (2008). *Understanding Public Policy*. New Jersey: Prentice Hall.
- Edward, George, C., & Ira, S. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Grindle, M. S. (1980). *Politic and Policy Implementation in the Third World*, New Jersey: Princeton University Press.
- Hampton, David, R., Sumer, Charles, E., & Webber, R. A. (1987). *Organizational Behavior and Practice of Management*. USA: Scott, Foresman and Company.
- Handoyo, Eko (2010). Etika Politik dan Pembangunan. Semarang: Widya Press.
- Hessel, N., & Tangkilisan, (2003). *Implementasi Kebijakan Publik, Transformasi Pikiran George Edward*. Lukman Offset dan Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia, Yogyakarta
- Hogwood, B. W. & Gunn, L. A. (1984). *Policy Analysis for the Real world*. Oxford University Press.
- Islamy, M., Irfan, D. R. (1997) *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Lincoln, & Guba (1995). *Naturalistic Inquiry*. Hill CA: Thousand Oaks Sage Inc.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. terjemahan Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: UI-Press.
- Moleong, L. J., (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Owen, R. G. (1981). *Organizational Behavior in Education*. Eagle Cliff: New Jersey handbook.
- Pressman, J. L., & Aaron, B. W. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. 3rd edition. Berkeley: university of California Press.
- Riyanto, Y. (2003). *Penelitian Kualitatif*. SIC Surabaya.
- Robbins, S. P., (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks.
- Sedarmayanti. (2004). *Good Governance*. Bandung: Mandar Maju.
- Seidman, R. B., (1972). *Law and development, A general Model Law and Society Review*. USA: Madison.

- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*, UK: Doubleday.
- Subarsono, A. G., (2005). *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Trost, Armin (2018). *Human Resources Strategies: balancing Stability and Agility in Time of Digitization*. Wiesbaden, Germany: Springer-Verlag GmbH Deutschland.
- University of Wisconsin
- Van, M., Donald, S., Van, H., & Carl, E. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework in: Administration and Society*, 6(4), 445-485.
- Widodo, J. (2010). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Winarno
- Winarno, B. (2014). *Kebijakan Publik (Teori, Proses, dan Studi Kasus)*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

## **Regulasi**

- 1) Undang Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian. Badan Kepegawaian Republik Indonesia.
- 2) Undang undang no 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- 3) Undang undang no 9 tahun 2015 tentang Pemerintahan Daerah
- 4) Peraturan Pemerintah No 17 tahun 2020 sebagai perubahan atas Peraturan
- 5) Pemerintah no 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- 6) Peraturan Pemerintah no 28 tahun 2018 tentang Kerjasama Daerah
- 7) Peraturan Pemerintah no 33 tahun 2018 tentang Pelaksanaan Tugas dan Wewenang Gubernur sebagai wakil Pemerintah Pusat di Daerah.
- 8) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Nomor 42 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Widya Iswara;
- 9) Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- 10) Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2021 ttg Peran Jabatan Fungsional Widya Iswara pd Pembelajaran Di tempat Kerja;
- 11) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nonor 11 Tahun 2018 tentang Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Berbasis Kompetensi di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah
- 12) Peraturan Gubernur Nomor 52 tahun 2020 tentang Sistem Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Provinsi Nusa Tenggara Barat