repository.ub.ac.id

STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SEKTOR PUBLIK DALAM PERSPEKTIF KNOWLEDGE MANAGEMENT (Studi pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara)

TESIS

Diajukan Untuk Menyelesaikan Program Magister Administrasi Publik
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

Oleh:
CANDRA SETYA NUGROHO
NIM. 186030111111014

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK
KEKHUSUSAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH

FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
2019

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Judul Tesis:

Staregi Peningkatan Kinerja Sektor Publik dalam Prespektif *Knowledge Management* (Studi pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara)

Nama Mahasiswa : Candra Setya Nugroho

NIM : 186030111111014

Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Minat : Perencanaan Pembangunan Daerah

Komisi Pembimbing

Ketua : Dr. Mohammad Nuh, S.Ip., M.Si

Anggota : Firda Hidayati, S.Sos., MPA., DPA

Tim Dosen Penguji

Dosen Penguji 1 : Dr. Irwan Noor, MA

Dosen Penguji 2 :Dr. Tjahjanulin Domai, MS

Tanggal Ujian: 19 Desember 2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah tesis yang berjudul "Strategi Peningkatan Kinerja dalam Prespektif *Knowledge Management* (Studi pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara)" tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya, pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan atau daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiasi, saya bersedia tesis ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (magister) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Undang-undang Nomor.20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70)

Malang, 22 Desember 2019

Nama: Candra Setya Nugroho
NIM : 186030111111014

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya Ilmiah ini saya persembahkan kepada:

Allah SWT yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang;

Orang tua tercinta Bapak Sjafi'I (Alm.) dan Ibu Sumarijati, sebagai bakti pengabdian yang tidak terbatas;

Saudaraku tercinta Endang Iswati, Iwan Didik Prasetiyo (Alm.), dan Linda Setyowati:

Istriku tercinta Cahyaning Dewi; dan

Anak-anakku tersayang Ubay Yusuf Nugraha dan Zafran Kamil Nugraha

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan puji syukur atas kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kasih sayang dan anugrah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Proses penyelesaian Tesis ini juga melibatkan peran banyak pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Melalui lembaran ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah memberikan motivasi dan semangat dalam proses penyelesaian Tesis ini;
2. Bapak Dr. Mohammad Nuh, S.Ip., M.Si., selaku Ketua Komisi Pembimbing sebagaimana telah memberikan bimbingan, arahan, saran, masukan, dan dorongan motivasi dan semangat dalam proses penyelesaian Tesis ini;
3. Ibu Firda Hidayati, S.Sos., MPA., DPA., selaku Anggota Komisi Pembimbing sekaligus Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik sebagaimana telah memberikan bimbingan, arahan, saran, masukan, dan dorongan motivasi dan semangat dalam proses penyelesaian Tesis ini;
4. Bapak Dr. Irwan Noor, MA. Dan Dr. Tjahjanulin Domai, MS selaku dosen sekaligus Tim Penguji yang dengan penuh kesabaran dan keikhlasan dalam memberikan pengetahuan, bimbingan, pemikiran, saran, dan masukan selama proses penyelesaian Tesis ini;
5. Segenap Dosen Magister Ilmu Administrasi Publik dan seluruh staf Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah banyak memberikan pengetahuan, pemikiran, dan bantuan selama kegiatan perkuliahan;

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

6. Bapak Dr. Hari Nugraha, SE., MPM selaku Kepala Puslatbang PKASN LAN dan Bapak Drs. Eris Yustiono, M.Sc selaku Kepala Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN yang telah memberikan motivasi dan semangat serta pemikiran dan pengetahuannya dalam penyusunan Tesis ini;
7. Sahabat seperjuangan “TM 15 Bappenas” yang sangat banyak memberikan bantuan dan dorongan semangat dalam menyelesaikan Tesis ini; dan
8. Seluruh pihak yang terlibat baik langsung maupun tidak langsung yang telah memberikan bantuan dalam menyelesaikan Tesis ini

semoga Allah SWT berkenan membalas kebaikan semua pihak yang telah disebutkan tersebut.

Penulis telah berusaha dengan sekuat tenaga dan pikiran dalam menyelesaikan penyusunan Tesis ini, namun tentunya masih banyak terdapat kekurangan. Dengan segala segala kerendahan hati penulis membuka diri terhadap segala kritik dan saran dari semua pihak untuk dapat menyempurnakan karya ini. Penulis juga memohon maaf yang sebesar-besarnya jika terdapat kata-kata yang kurang diperkenan. Akhir kata penulis berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi penelitian selanjutnya.

Malang, 22 Desember 2019

Penulis

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Candra Setya Nugroho, NIM: 186030111111014 Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2019, Strategi Peningkatan Kinerja Sektor Publik dalam Prespektif *Knowledge Management* (Studi pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara). Komisi pembimbing, Ketua: Dr. Mohammad Nuh, S.Ip., M.Si, Anggota: Firda Hidayati, S.Sos., MPA., DPA.

Latar Belakang penelitian ini adalah bahwa sektor publik di tuntut untuk terus meningkatkan kinerjanya dan salah satu strategi untuk menghadapinya yaitu dengan mengoptimalisasi pemanfaatan aset pengetahuan organisasi. Aset tersebut saat ini masih belum terkelola dengan baik sehingga kurang bermanfaat bagi organisasi dan bahkan bisa hilang dari organisasi. Oleh karena itu perlu dilakukan *knowledge management* sebagai salah satu strategi dalam peningkatan kinerja. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa *knowledge management* mempengaruhi kinerja organisasi. Berdasarkan hal tersebut, Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang PKASN LAN) sebagai salah satu organisasi sektor publik yang belum melakukan pengelolaan pengetahuan perlu menyusun strategi peningkatan kinerja dalam perspektif *knowledge management*.

Rumusan Masalah penelitian ini adalah: 1) bagaimana strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan aparatur?, 2) bagaimana hambatan yang dihadapi dalam strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN pada penyelenggaraan pelatihan aparatur?, dan 3) bagaimana model strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam prespektif *knowledge management* pada penyelenggaraan pelatihan aparatur?. Tujuan penelitian ini adalah 1) untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan aparatur, 2) untuk menganalisis hambatan yang dihadapi dalam strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN pada penyelenggaraan pelatihan aparatur, dan 3) untuk menyusun model strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam prespektif *knowledge management* pada penyelenggaraan pelatihan aparatur.

Metode Penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi serta menggunakan analisis data model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan aparatur adalah dengan peningkatan kualitas individu (pegawai), peningkatan kualitas kepemimpinan, peningkatan kualitas tim kerja, dan peningkatan kualitas sistem organisasi. Hambatan yang dihadapi dalam strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN pada penyelenggaraan pelatihan aparatur yaitu hambatan kemampuan individu (pegawai), hambatan kemampuan pemimpin, hambatan kerjasama tim kerja, hambatan pelaksanaan sistem organisasi, dan hambatan situasi (konteks). Model strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam prespektif *knowledge management* pada penyelenggaraan

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

pelatihan aparatur adalah dengan melakukan identifikasi pengetahuan yang dimiliki organisasi, identifikasi gap pengetahuan, dan penyusunan road map *knowledge management* dengan memperhatikan komponen dan siklus *knowledge management*.

Kata Kunci: Strategi Peningkatan Kinerja, *Prespektif Knowledge Management*, Puslatbang PKASN LAN

SUMMARY

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Candra Setya Nugroho, NIM: 186030111111014 *Master of Public Administration Study Program, Faculty of Administrative Sciences, Universitas Brawijaya, 2019, Strategy for Improving Public Sector Performance in Knowledge Management Perspective (Study at the Center for Training and Development and Mapping of State Civil Apparatus Competencies). Supervising Commission, Chair: Dr. Mohammad Nuh, S.Ip., M.Sc., Members: Firda Hidayati, S.Sos., MPA., DPA.*

The background of this research is that the public sector is demanded to continue to improve its performance and one of the strategies to deal with it is by optimizing the utilization of organizational knowledge assets. These assets are currently not well managed so that they are less useful to the organization and can even be lost from the organization. Therefore it is necessary to do knowledge management as one of the strategies in improving performance. Previous research also shows that knowledge management affects organizational performance. Based on this, the Center for Training and Development and Capacity Mapping of the State Civil Apparatus State Administration Institution (Puslatbang PKASN LAN) as one of the public sector organizations that have not yet carried out knowledge management needs to develop strategies to improve performance in the perspective of knowledge management.

The problem formulation of this research are: 1) how is the strategy to improve the performance of Puslatbang PKASN LAN in conducting apparatus training ?, 2) how are the obstacles faced in the strategy of enhancing the performance of the Puslatbang PKASN LAN in the administration of apparatus training ?, and 3) what is the strategy model for PKASN Puslatbang performance improvement LAN in the perspective of knowledge management in organizing apparatus training ?. The objectives of this study are 1) to analyze the strategies for enhancing the performance of Puslatbang PKASN LAN in organizing apparatus training, 2) to analyze the obstacles encountered in the strategy of enhancing the performance of the Puslatbang PKASN LAN for organizing apparatus training, and 3) to develop a strategy model for improvingthe performance of Puslatbang PKASN LAN in the perspective of knowledge management in the implementation of apparatus training.

The research method used in this study is a qualitative approach to the type of descriptive research. Data collection techniques through interviews, observation, and documentation as well as using interactive model data analysis of Miles, Huberman, and Saldana (2014).

The results showed that the strategy to improve the performance of the Puslatbang PKASN LAN in conducting apparatus training was to improve the quality of individuals (employees), improve the quality of leadership, improve the quality of work teams, and improve the quality of organizational systems. The obstacles faced in the strategy of enhancing the performance of the PKASN LAN Puslatbang in the implementation of apparatus training are barriers to the ability of individuals (employees), obstacles to the ability of leaders, barriers to teamwork cooperation, obstacles to the implementation of organizational systems, and obstacles to situations (context). The strategy model for the improvement of Puslatbang PKASN LAN performance in the perspective of knowledge management in conducting apparatus training is to identify the organization's knowledge, identify the knowledge gap, and compile knowledge

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

management road maps by taking into account the components and the cycle of knowledge management.

***Keywords**: Performance Improvement Strategies, Knowledge Management Perspective, Puslatbang PKASN LAN*

RIWAYAT HIDUP

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Candra Setya Nugroho, lahir pada Tanggal 1 Juli 1988 di Bojonegoro, Jawa Timur, anak keempat dari empat bersaudara pasangan Sjafi'I (Alm) dan Sumarijati. Pendidikan formal mulai tingkat dasar sampai menengah atas ditempuh di Kabupaten Bojonegoro. Gelar Sarjana (S1) Hukum diperoleh dari Fakultas Hukum Universitas Brawijaya pada Tahun 2010. Mulai Tahun 2011 hingga saat ini penulis bekerja sebagai PNS di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara di Sumedang, Jawa Barat.

Malang, 22 Desember 2019

Penulis

KATA PENGANTAR

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya telah memberikan kekuatan dan kesempatan kepada penulis untuk dapat menuntut ilmu dan dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi Sektor Publik dalam Prespektif *Knowledge Management* (Studi pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara)". Tesis ini merupakan syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Magister Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

Pokok-pokok bahasan yang disajikan dalam tulisan ilmiah ini meliputi deskripsi dan analisis strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan aparatur, hambatan yang dihadapi, dan model strategi peningkatan dalam prespektif knowledge management.

Penulis sangat menyadari sepenuhnya bahwa penulisan Tesis ini masih jauh dari kata layak dan sempurna, untuk itu sumbangsih saran serta masukan dari semua pihak sangat penulis harapkan demi penyempurnaan Tesis ini agar dapat memberikan manfaat lebih besar kepada semua pihak. Akhir kata, penulis mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya bagi semua pihak yang telah membantu terselesaikannya Tesis ini.

Malang, 22 Desember 2019

Penulis

DAFTAR ISI

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

		Hal.
HALAMAN JUDUL	……..	i
IDENTITAS PEMBIMBING DAN PENGUJI	……..	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	……	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	……	iv
UCAPAN TERIMAKASIH	……..	v
RINGKASAN	……	vii
SUMMARY	…….	ix
RIWAYAT HIDUP	…….	xi
KATA PENGANTAR	……	xii
DAFTAR ISI	……..	xiii
DAFTAR TABEL	……	xv
DAFTAR GAMBAR	……	xvii

BAB

I	**PENDAHULUAN**		1
	1.1	Latar Belakang …….	1
	1.2	Rumusan Masalah ……..	12
	1.3	Tujuan Penelitian …….	13
	1.4	Manfaat Penelitian ……..	13
II	**TINJAUAN PUSTAKA**	……	14
	2.1	Penelitian Terdahulu …….	14
	2.2	*New Public Management* (NPM) ……	31
		2.2.1 Latar Belakang NPM ……	31
		2.2.2 Fokus Perhatian NPM …….	33
		2.2.3 Karakteristik NPM ……	33
	2.3	Manajemen Strategi Sektor Publik ……..	34
		2.3.1 Definisi Strategi ……	34
		2.3.2 Indikator Keberhasilan Strategi ……	35
		2.3.3 Definisi Manajemen Strategi …….	35
		2.3.4 Tahapan Manajemen Strategi ……	36
		2.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Strategi …	37
		2.3.6 Manajemen Strategi Sektor Publik …….	38
	2.4	*Knowledge Management* ……	39
		2.4.1 Pengertian Data, Informasi, dan Pengetahuan …….	39
		2.4.2 *Intellectual Capital* ……...	41
		2.4.3 Definisi *Knowledge Management* ……	42
		2.4.4 Tujuan *Knowledge Management* …….	44
		2.4.5 Komponen *Knowledge Management* …….	45
		2.4.6 Siklus *Knowledge Management* …….	47
		2.4.7 Faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Management*	49
		2.4.8 Strategi *Knowledge Management* ……	49
	2.5	Kinerja ……	52
		2.5.1 Definisi Kinerja ……	52
		2.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja …….	53
		2.5.3 Dimensi Kinerja …….	56
		2.5.4 Kinerja Organisasi ……	57

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2.5.5 Kinerja *Output* 57
2.5.6 Kinerja *Outcome* 58
III ANALISIS SOSIAL SETTING PENLITIAN 59
3.1 Tugas Pokok dan Fungsi Puslatbang PKASN LAN 59
3.2 Struktur Organnisasi Puslatbang PKASN LAN 63
3.3 Sasaran Strategis Puslatbang PKASN LAN 64
3.4 Sumber Daya Puslatbang PKASN LAN 66
3.5 Kegiatan Penyelenggaraan Pelatihan Puslatbang PKASN LAN 72
IV METODE PENELITIAN ……. 78
4.1 Jenis Penelitian …….. 78
4.2 Lokasi dan Situs Penelitian ……. 78
4.3 Fokus Penelitian …… 79
4.4 Sumber Data …….. 81
4.5 Teknik Pengumpulan Data ……. 83
4.6 Uji Keabsahan Data …… 86
4.7 Analisis Data ……. 87
V HASIL DAN PEMBAHASAN 89
5.1 Hasil Penelitian 89
5.1.1 Strategi dalam Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN pada Penyelenggaraan Pelatihan 89
5.1.2 Hambatan dalam Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN pada Penyelenggaraan Pelatihan 159
5.1.3 Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam Perpsektif Knowledgent pada Penyelenggaraan Pelatihan 174
5.2 Pembahasan 177
5.2.1 Strategi dalam Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN pada Penyelenggaraan Pelatihan 177
5.2.2 Hambatan dalam Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN pada Penyelenggaraan Pelatihan 186
5.2.3 Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam Perpsektif Knowledgent pada Penyelenggaraan Pelatihan 189
VI KESIMPULAN DAN SARAN 204
6.1 Kesimpulan 204
6.2 Saran 207
DAFTAR PUSTAKA ……. 208

DAFTAR TABEL

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Hal.

Tabel 2.1	Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya dan Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini	14
Tabel 2.2	Faktor yang Mempengaruhi Strategi	37
Tabel 2.3	Ringkasan Siklus *Knowledge Management*	47
Tabel 3.1	Sasaran dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019	65
Tabel 3.2	Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan	67
Tabel 3.3	Jumlah SDM Berdasarkan Jabatan	69
Tabel 3.4	Jenis Penyelenggaraan Diklat Manjerial dan Diklat Teknis dan Fungsional di Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018	74
Tabel 3.5	Kegiatan Pembinaan Kediklatan Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018	76
Tabel 5.1	Nama Pegawai dan Nomenklatur Jabatan di Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN	90
Tabel 5.2	Anggaran Pengembangan Pegawai Puslatbang PKASN LAN Tahun 2017 dan Tahun 2018	99
Tabel 5.3	Kegiatan In House Training Penguatan Kapasitas Widyaiswara dan Penyelenggara Diklat Tahun 2019	102
Tabel 5.4	Rekapitulasi Pengembangan Pegawai Puslatbang PKASN LAN 2018	103
Tabel 5.5	Identifikasi Pengembangan Kompetensi Pejabat Struktural di Bidang Pelatihan dan Pengembangan	122
Tabel 5.6	Rencana Pengembangan Kompetensi Manajerial Pejabat Struktural Bidang Pelatihan dan Pengembangan Tahun 2019	123
Tabel 5.7	Koordinator Kegiatan Bidang Pengembangan dan Pelatihan Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019	125
Tabel 5.8	Daftar Koordinator Kegiatan In House Training Bidang Pengmbangan dan Pelatihan Tahun 2019	127
Tabel 5.9	Daftar Tim Pelaksana Kegiatan Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019	131
Tabel 5.10	Formulir Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan	144
Tabel 5.11	Formulir Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Tenis Fungsional	146
Tabel 5.12	Peraturan terkait Kediklatan di Puslatbang PKASN LAN	152
Tabel 5.13	Strategi Peningkatan Kualitas Individu Puslatbang PKASN LAN	178
Tabel 5.14	Strategi Peningkatan Kualitas Pemimpin Puslatbang PKASN LAN	180
Tabel 5.15	Strategi Peningkatan Kualitas Tim Kerja Puslatbang PKASN LAN	181
Tabel 5.16	Strategi Peningkatan Kualitas Sistem Organisasi Puslatbang PKASN LAN	185
Tabel 5.17	Hambatan Kemampuan Individu Puslatbang PKASN	186

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

	LAN	
Tabel 5.18	Hambatan Kemampuan Pemimpian Puslatbang PKASN LAN	187
Tabel 5.19	Hambatan Kerjasama Tim Kerja Puslatbang PKASN LAN	188
Tabel 5.20	Hambatan Pelaksanaan Sistem Puslatbang PKASN LAN	188
Tabel 5.21	Hambatan Situasional (Kontekstual) Puslatbang PKASN LAN	189
Tabel 5.22	Perbandingan Persentase Kelulusan Diklatpim Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018	190
Tabel 5.23	Persentase Kelulusan Peserta Diklat Teknis dan Fungsional Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018	191

DAFTAR GAMBAR

Hal.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 1.1 Grafik Capaian “Presentase Peserta Pelatihan Kepemimpinan” Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018 10

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 1.2	Grafik Capaian "Presentase Peserta Pelatihan Tekhnis, Fungsional, dan Sosiokultural" Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018	10
Gambar 2.1	Hierarki Data, Informasi, dan Pengetahuan	41
Gambar 3.1	Struktur Organisasi Puslatbang PKASN LAN	63
Gambar 4.1	Analisis Data Model Interaktif	88
Gambar 5.1	Informasi Jabatan Salah Satu Pelaksana di Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN	92
Gambar 5.2	Struktur Organisasi Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN	93
Gambar 5.3	Contoh Formulir inventarisasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Puslatbang PKASN LAN	94
Gambar 5.4	Formulir Rekapitulasi Kebutuhan Pengembangan pegawai Puslatbang PKASN LAN	95
Gambar 5.5	Formulir Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Pegawai Puslatbang PKASN LAN	96
Gambar 5.6	Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Pegawai Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019	97
Gambar 5.7	Kegiatan Pengembangan Pegawai Puslatbang PKASN LAN	98
Gambar 5.8	Contoh Sasaran Kinerja Pegawai Puslatbang PKASN LAN	112
Gambar 5.9	Penilaian SKP Pulatbang PKASN LAN	113
Gambar 5.10	Dokumen Prestasi Kerja Pegawai Puslatbang PKASN LAN	114
Gambar 5.11	Beranda Halaman Sistem Informasi Kehadiran dan Tunjangan Kinerja Pegawai Lembaga Administrasi Negara	115
Gambar 5.12	Tabel Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara	116
Gambar 5.13	Pemberian Piagam Penghargaan kepada Widyaiswara Terbaik oleh Kepala Puslatbang PKASN LAN	117
Gambar 5.14	Kegiatan Olahraga Pegawai Puslatbang PKASN LAN	118
Gambar 5.15	Kegiatan Kerohanian (Islam) di Puslatbang PKASN LAN	119
Gambar 5.16	Perjanjian Kinerja Kepala Puslatbang PKASN LAN dengan Kepala LAN	121
Gambar 5.17	Pejabat Struktural di Bidang Pelatihan dan Pengembangan Mengikuti Diklat Peningkatan Kompetensi	124
Gambar 5.18	Ucapan Terimakasih Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan atas Kesuksesan Penyelenggaraan Diklat	128
Gambar 5.19	Kegiatan Capacity Building Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019	129
Gambar 5.20	Surat Keputusan Tim Pelaksana Penyelenggaraan Pelatihan Puslatbang PKASN LAN 2019	130
Gambar 5.21	SOP Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan	134

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

	Puslatbang PKASN LAN	
Gambar 5.22	SOP Penyelenggaraan Diklat Latihan Dasar CPNS Puslatbang PKASN LAN	135
Gambar 5.23	SOP Penyelenggaraan Diklat Teknis dan Fungsional Puslatbang PKASN LAN	136
Gambar 5.24	Checklist Kelengkapan Dokumen Peserta Diklat Puslatbang PKASN LAN	137
Gambar 5.25	Standar Pelayanan Diklat Teknis PNBP Puslatbang PKASN LAN	138
Gambar 5.26	Maklumat Pelayanan Puslatbang PKASN LAN	139
Gambar 5.27	Sertifikat ISO 9001:2015 Puslatbang PKASN LAN	140
Gambar 5.28	Kebijakan Mutu Puslatbang PKASN LAN	141
Gambar 5.29	Rapat Persiapan Penyelenggaraan Diklat	143
Gambar 5.30	Hasil Survey Kepuasan Pelanggan (Penerima Layanan) Puslatbang PKASN LAN Tahun 2018	147
Gambar 5.31	Sarana dan Prasarana Puslatbang PKASN LAN	150
Gambar 5.32	Jaringan “nas-diklat (//192.168.16.6)(Y:)”	151
Gambar 5.33	Diskusi Pegawai dalam Merespon Tuntutan Internal Organisasi	154
Gambar 5.34	Halaman Depan SILAT Puslatbang PKASN LAN	155
Gambar 5.35	Jadwal Kegiatan Diklat Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019 pada SILAT	156
Gambar 5.36	Tahapan Pendaftaran SILAT Puslatbang PKASN LAN	157
Gambar 5.37	Jadwal Widyaiswara menggunakan Google Calender	157
Gambar 5.38	Whatss Up Group Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN	158
Gambar 5.39	Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan	192
Gambar 5.40	Kerangka kerja knowledge management dalam meningkatkan kinerja Pulstbang PKASN LAN	193
Gambar 5.41	Model Strategi Knowledge Management dalam Peningkatan Kinerja di Puslatbang PKASN LAN	202

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pemerintah dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja seiring dengan tuntutan lingkungan strategisnya. Tuntutan tersebut berasal dari dalam dan luar negeri. Tuntutan dari dalam negeri antara lain berupa tuntutan peningkatan kesejahteraan masyarakat, tuntutan peningkatan pelayanan publik, dan lain sebagainya. Tuntutan dari luar negeri antara lain tuntutan dalam pelaksanaan kerjasama, tuntutan kemudahan dalam berinvestasi bagi negara lain, dan tuntutan lainnya. Selain itu masih banyak lagi tuntutan yang mengharuskan pemerintah untuk terus meningkatnn kinerjanya.

Berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk melakukan peningkatan kinerja, salah satunya dengan melakukan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Pemanfaatan sumber daya keuangan dilakukan dengan perencanaan penganggaran yang baik, pemanfaatan yang efektif dan efisien, dan pembukuan yang rapi dan pertanggungjawaban yang akuntabel. Pemanfaatan sumber daya barang (barang milik negara) dilakukan dengan melakukan inventarisasi kebutuhan yang tepat, pemanfaatan yang optimal, dan penatausahaan yang baik. Pengelolaan sumber daya aparatur dilakukan dengan melakukan pemetaan kompetensi dan penempatan pada unite kerja sesuai dengan kompetensinya tersebut agar dapat bekerja secara maksimal bagi kinerja organisasi. Selain itu masih banyak upaya yang dilakukan pemerintah dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

Akan tetapi pemanfaatan pengetahuan sebagai sebuah sumber daya atau aset yang penting dan strategis bagi organisasi pemerintahan belum terkelola dengan baik. Pemerintah belum menempatkan pengetahuan sebagai

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

sebuah sebuah modal capital (*intellectual capital)*. Modal capital merupakan modal non fisik atau yang tidak berwujud (*intangible assets*) atau tidak kasat mata (*invisible*). Smeldlund dan Payhonen (2005) dalam Endriana (2014) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai kapabilitas organisasi untuk menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan.

Pengetahuan yang dimiliki instansi pemerintah saat ini masih dimiliki dan tersebar pada masing-masing pegawai sehingga belum dapat memberikan kemanfaatan secara optimal bagi pegawai lain maupun bagi organisasi. Pengetahuan masing-masing pegawai tersebut masih berbentuk pengetahuan tacit yang harus dirubah untuk menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat dimanfaatkan bagi pegawai lain dan bagi organisasi. Pengetahuan yang dimiliki masing-masing pegawai tersebut sementara ini masih bermanfaat bagi dirinya sendiri.

. Selain itu, pengetahuan juga dapat hilang dari organisasi apabila pegawai yang mempunyai pengetahuan tersebut pindah atau pensiun. Pengetahuan tacit masing-masing pegawai akan ikut berpindah seiring dengan perpindahan pegawai kepada organisasi lain. Pengetahuan juga akan hilang dari organisasi apabila pegawai tersebut pensiun.

Agar pengetahuan yang dimiliki masing-masing pegawai dapat bermanfaat secara maksimal bagi pegawai lain dan bagi organisasi maka perlu dilakukan pengelolaan dengan baik. Pengelolaan pengetahuan dapat dilakukan dengan melakukan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). Konsep *knowledge management* telah dikemukakan oleh beberapa pakar atau ahli, beberapa diantaranya dikemukakan oleh Voss (2002), sebagaimana dikutip Nawawi (2012), yang mendefinisikan *knowledge management* sebagai sistem

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

yang memungkinkan organisasi menyerap pengetahuan, pengelaman, dan kreatifitas para stafnya untuk perbaikan organisasi. Menurut Betgerson (2003), sebagaimana dikutip Nawawi (2012), *knowledge management* merupakan suatu pendekatan yang sistematik untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan/organisasi.

Sebuah organisasi melaksanakan *knowledge management* dengan berbagai tujuan. Tung (2018) menjelaskan tujuan *knowledge management* adalah (1) menjaga agar pengetahuan tidak hilang bila terjadi transisi atau pengunduran diri anggota organisasi; (2) memperkecil adanya kemungkinan kehilangan data; (3) mengidentifikasi area kritis sumber pengetahuan sehingga organisasi tahu apa yang mereka tahu, meskipun anggota organisasi telah pergi; dan (4) membangun alat dan metode agar dapat menangkap dan menyimpan pengetahuan.

Organisasi yang melaksanakan *knowledge management* akan menerima beberapa manfaat. Dalkir (2005) menjelaskan manfaat *knowledge management* terhadap 3 (tiga) sasaran, yaitu individu, kelompok, dan organisasi. Manfaat *knowledge management* terhadap individu , yaitu membantu individu melakukan pekerjaan mereka dan menghemat waktu melalui pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang lebih baik, membangun rasa ikatan komunitas dalam organisasi, membantu orang untuk tetap mendapatkan informasi terbaru, dan memberikan tantangan dan peluang untuk berkontribusi. Manfaat *knowledge management* terhadap kelompok kerja, yaitu mengembangkan keterampilan profesional, mempromosikan pendampingan *peer-to-peer*; memfasilitasi jaringan dan kolaborasi yang lebih efektif, mengembangkan kode etik profesional yang dapat diikuti oleh anggota; dan mengembangkan bahasa yang sama. Manfaat

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

knowledge management terhadap organisasi, yaitu membantu pelaksanaan strategi, menyelesaikan masalah dengan cepat, menyebarkan praktik terbaik, meningkatkan pengetahuan yang teraplikasikan dalam produk dan layanan, menyuburkan ide dan meningkatkan peluang untuk inovasi, memungkinkan organisasi untuk tetap unggul dalam persaingan; dan membangun sejarah organisasi.

Pentingnya *knowledge management* dalam meningkatkan kinerja organisasi diperkuat oleh beberapa penelitian yang telah dilakukan. Salah satunya adalah penelitian Peterson Dewah dan Stephen M. Mutula (Tahun 2014) yang menunjukkan bahwa proses *knowledge management* mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui inovasi dan *intellectual capital*. Penelitian yang lain dilakukan oleh Puryanti et al. (2017) yang menunjukkan bahwa *knowledge management* mempengaruhi inovasi dan kinerja organisasi pada organisasi penelitian pemerintah.

Penerapan knowledge management yang baik memerlukan strategi penerapan yang tepat. Srikantajah dan Koening (2000) dalam Dalkir (2005) menerangkan bahwa strategi *knowledge management* adalah pendekatan umum berbasis masalah untuk menentukan strategi dan tujuan operasional dengan prinsip dan pendekatan *knowledge management*. Hasil dari strategi knowledge management adalah cara mengidentifikasi bagaimana organisasi dapat memanfaatkan sumber daya pengetahuannya.

Strategi *knowledge management* dapat dilakukan dengan beberapa tahapan. Tahapan pertama adalah dengan melakukan identifikasi pengetahuan yaitu memetakan pengetahuan yang saat ini dimiliki organisasi dan pengetahuan yang dibutuhkan organisasi. Tahapan selanjutnya dilakukan dengan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

menganalisis gap pengetahuan antara yang dimiliki organisasi dengan pengetahuan dengan yang dibutuhkan organisasi. Tahapan terakhir adalah menyusun roadmap pelaksanaan knowledge management. Tahapan strategi *knowledge management* tersebut berkaitan satu sama lain sehingga perlu dilakukan secara bertahap dan berkesinambungan.

Sebagai upaya dalam mendorong pelaksanaan dan memberikan panduan pelaksanaan *knowledge management* pada instansi pemerintah, pemerintah mengeluarkan peraturan tentang *knowledge management*. Pengaturan pelaksanaan *knowledge management* pada instansi pemerintah diatur melalui Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Dalam peraturan tersebut disampaikan pentingnya *knowledge management* dalam peningkatan kinerja yang lebih efektif dan efisien serta mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah.

Berdasarkan peraturan tersebut, yang dimaksud manajemen pengetahuan (*knowledge management*) adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya, pengetahuan, dan pengalaman yang ada. Tujuan *knowledge management* adalah untuk memanfaatkan aset pengetahuan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebh baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi.. Aktivitas dalam *knowledge management* meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sayangnya peraturan tersebut hanya mengamantkan pelaksanaan *knowledge management* untuk unit pengelola reformasi birokrasi di Kementerian Pemeberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, sedangkan untuk instansi lainnya untuk menjadi bagian dari dari proses *knowledge sharing*. Peraturan tersebut juga hanya bertujuan memberikan informasi dan pengetahuan bagi instansi pemerintah (kementerian, lembaga pemerintah non kementerian, dan pemerintah daerah) tentang pentingnya *knowledge management*.

Meskipun manfaat *knowledge management* saat besar dan sudah ada peraturan dalam penerapanya, akan tetapi masih banyak instansi pemerintah yang belum melakukan *knowledge management* dengan optimal. Beberapa instansi pemerintah menyadari pentingnya pengetahuan tersebut bagi organisasi dengan melakukan pengiriman pegawainya untuk mengikuti berbagai kegiatan untuk meningkatkan pengetahuannya akan tetapi pengetahuan tersebut hanya bermanfaat secara maksimal bagi diri pegawai itu sendiri karena. Selain itu sudah ada instansi pemerintah yang membudayakan *knowledge sharing* untuk berbagi pengetahuan antar pegawai akan tetapi pengetahuan tersebut belum berdampak maksimal bagi organisasi karena belum ada *knowledge management.*

LAN (Lembaga Administrasi Negara) adalah instansi pemerintah yang mendapat tugas dalam melaksanakan pelatihan aparatur (ASN) mempunyai tuntutan dalam meningkatkan dan mengembangkan kualitas dan kompetensi ASN. Rendahnya kualitas sumber daya aparatur (ASN) saat ini dapat dilihat dari tingkat pendidikannya. Adi Suryanto, Kepala Lembaga Administrasi Negara, pada acara “Sosialisasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN” pada Bulan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

September 2018 menyampaikan bahwa dari 4,5 juta ASN, sebesar 46%-nya hanya lulusan SMA, SMP bahkan ada yang tidak bisa baca tulis". Selain itu kondisi lemahnya kualitas sumber daya aparatur (ASN) Indonesia juga disampaikan oleh Bambang Brodjonegoro, Menteri Pembangunan Nasional (PPN)/ Kepala Bappenas, pada acara Rakornas dan Workshop Rencana Pengembangan SDM ASN Pembangunan pada Tanggal 27 September 2018. Menurutnya sampai saat ini masih terdapat masalah berkaitan dengan kualitas ASN, seperti rendahnya kompetensi dan tingkat pendidikan ASN, rendahnya jumlah tenaga spesialis atau fungsional, serta tidak meratanya distribusi keahlian. Selain itu menurutnya, berdasarkan data Kementerian Perhubungan bahwa sebagaian besar atau hamper 60% pegawainya masih berlatar belakang Diploma, SMA atau yang lebih rendah. Menurutnya, peran lembaga diklat sangat penting dalam peningkatan kompetensi dan kapasitas ASN. (Rahayu, 2018).

Sebagai instansi yang mempunyai tugas dalam penyelenggara dan pembinaan pelatihan aparatur, maka peran Lembaga Administrasi Negara (LAN) sangat penting dalam mendorong perbaikan kinerja lembaga diklat. Pelaksanaan pelatihan yang diselenggarakan oleh LAN juga menjadi acuan dan contoh bagi lembaga diklat lainnya. Oleh karena itu, satuan kerja LAN yang menyelenggarakan pelatihan termasuk yang berada di daerah (Sumedang, Makasar, Samarinda, dan Aceh) dituntut untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk meningkatkan kinerjanya yang lebih efektif dan efisien, LAN perlu untuk melakukan strategi yang salah satunya adalah dengan perbaikan manajemen pengelolaan sumber daya yang dimiliki. Strategi perbaikan manajemen yang lebih baik dan profesional dalam peningkatan kinerja organisasi sesuai dengan konsep *New Public Management* (NPM). Konsep NPM juga

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

ditandai dengan penggunaan konsep manajemen sektor bisnis ke dalam sektor publik untuk perbaikan kinerja pelayanan publik. Hal itu sesuai dengan penjelasan yang disampaikan Thoha (2008) bahwa konsep *New Publik Management* (NPM) ingin mengenalkan konsep-konsep yang biasanya diperlakukan untuk kegiatan bisnis dan sektor privat ke sektor kepada publik.

Strategi menurut Glueck, sebagaimana dikutip Amirullah (2015) adalah sebuah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keungguulan strategi organisasi dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama organisasi itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi tersebut. Strategi pada dasarnya adalah suatu alat untuk mencapai tujuan. Untuk memastikan strategi berjalan dengan baik maka dibutuhkan menajemen strategi. Menurut Pearce dan Robinson (1997), sebagaimana dikutip Amirullah (2015), bahwa manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi. Sedangkan menurut Jauch dan Glueck (1996), sebagaimana dikutip Amirullah (2015), bahwa manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran organisasi.

Strategi peningkatan kinerja di Lembaga Administrasi Negara (LAN) dapat dilakukan dengan mengoptimalkan aset pengetahuan yang ada di organisasi. Hal itu sesuai dengan hasil pra riset hasil wawancara dengan salah satu widyaiswara LAN, Pupung Puad Hasan pada Tanggal 23 April 2019 yang menyatakan bahwa potensi pengetahuan sumber daya manusia LAN (aspek pendidikan, aspek

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

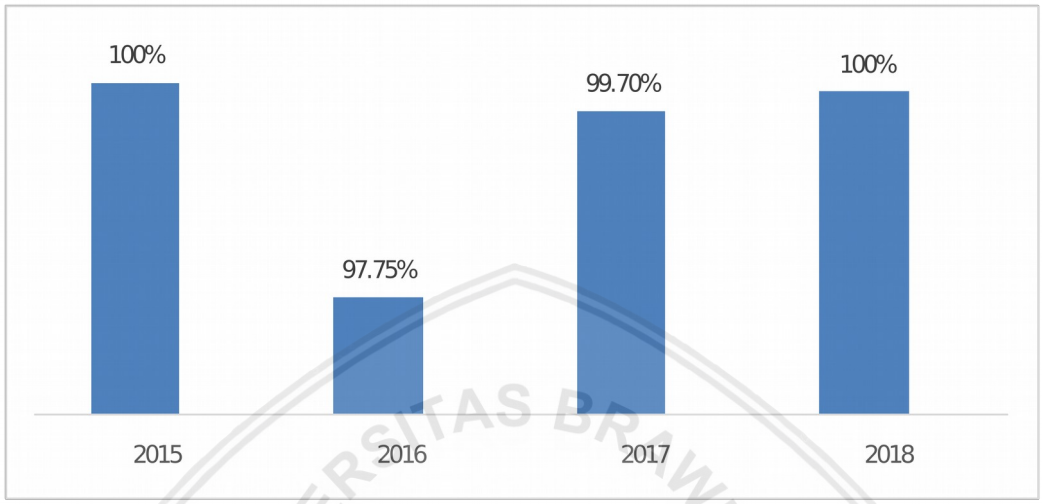
pengalaman, dan aspek kompetensi) sangat besar tetapi belum dilakukan pengelolaan dengan baik (belum dilakukan *knowledge management* secara optimal) sehingga pengetahuan tersebut belum dapat menjadi aset penting bagi organisasi dalam meningkatan kinerjanya, khususnya dalam meningkatkan kefektivitan dan keefisienan proses bisnis (business process) serta mendorong inovasi di LAN.

Selanjutnya untuk penelitian yang akan dilakukan ini akan menggunakan jenis pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk menyusun model strategi peningkatan kinerja dalam perspektif *knowledge management* di LAN. Lokus penelitian adalah salah satu satuan kerja LAN di daerah yang menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yaitu Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN) yang berada di Jatinangor – Sumedang. Puslatbang PKASN LAN merupakan satuan kerja LAN di daerah yang mempunyai dan mengelola sumber daya manusia dan program kegiatan terbanyak dibandingkan satuan kerja LAN di daerah yang lain (Makasar, Samarinda, dan Aceh).

Penelitian ini dilakukan pada Puslatbang PKASN LAN dengan dasar bahwa hasil kinerja penyelenggaraan pelatihan Puslatbang PKASN LAN selama beberapa tahun terakhir mengalami fluktuasi. Ada dua indikator kinerja dalam mewujudkan penyelenggaraan pelatihan yang berkualitas pada Puslatbang PKASN LAN, yaitu 1) presentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami peningkatan pengetahuan sesuai sasaran pelatihan; dan 2) presentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosio kultural yang mengalami peningkatan pengetahuan sesuai sasaran pelatihan. Hasil capaian indikator “presentase peserta pelatihan kepemimpinan yang mengalami

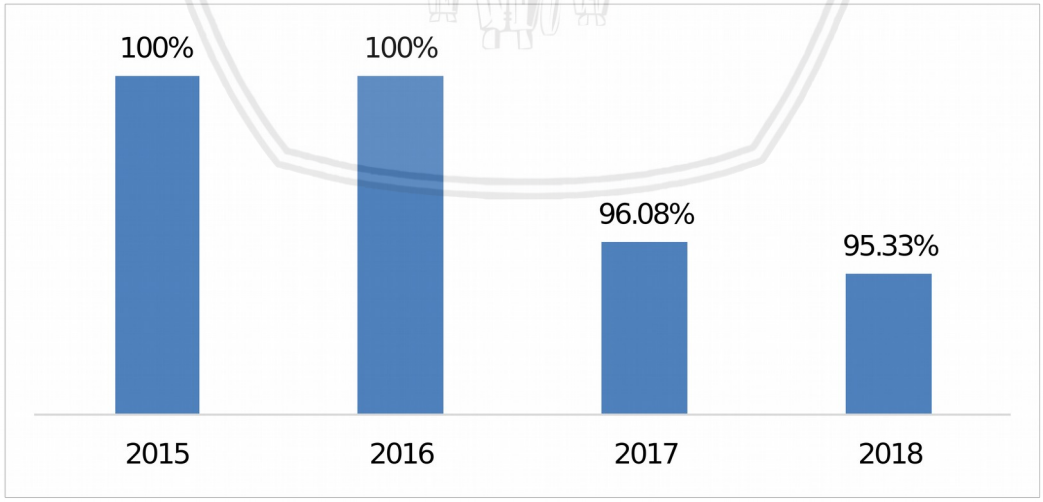
repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

peningkatan pengetahuan sesuai sasaran pelatihan" pada Tahun 2015-2018 dapat dilihat pada gambar 1.1



Sumber: LAKIP Puslatbang PKASN LAN, 2019
Gambar 1.1 Grafik Capaian "Presentase Peserta Pelatihan Kepemimpinan" Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018

Hasil penilaian indikator "presentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosio kultural yang mengalami peningkatan pengetahuan sesuai sasaran pelatihan" Tahun 2015-2018 dapat dilihat pada grafik 1.2



Sumber: LAKIP Puslatbang PKASN LAN, 2019
Gambar 1.2 Grafik Capaian "Presentase Peserta Pelatihan Tekhnis, Fungsional, dan Sosiokultural" Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berdasarkan data tersebut maka diperlukan strategi untuk menjaga stabilitas pencapaian kinerja untuk ke arah yang lebih baik (selalu meningkat) dan menghindari pencapaian kinerja yang sama dengan sebelumnya sekaligus menjauhkan dari penurunan pencapaian kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam menyelenggarakan pelatihan.

Kinerja penyelenggaraan pelatihan Puslatbang PKASN LAN dipengaruhi oleh pengetahuan (kompetensi) pegawainya. Akan tetapi pengetahuan pegawai tersebut dapat hilang dari organisasi seiring dengan perpindahan pegawai, baik melalui rotasi dan mutasi. Pelaksanaan rotasi dan mutasi pegawai khususnya dari Puslatbang PKASN LAN ke satuan kerja LAN di daerah lain (Makasar, Samarinda, dan Aceh) dan LAN pusat (Jakarta) yang hampir dilakukan setiap tahunnya menyebabkan pengetahuan pegawai yang bersangkutan ikut berpindah. Kehilangan aset pengetahuan pegawai juga terjadi apabila ada pegawai yang pensiun, bahkan dalam beberapa tahun ke depan akan terjadi pensiun yang besar khususnya tenaga pengajar diklat atau widyaiwasara di Puslatbang PKASN LAN. Hilangnya aset pengetahuan pegawai tersebut berdampak pada kinerja Puslatbang PKASN LAN.

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut maka diperlukan strategi lain (strategi yang belum dilakukan sebelumnya) dalam peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN yaitu dengan mengoptimalkan aset pengetahuan melalui *knowledge management*. Oleh karena itu, maka perlu dilakukan penelitian tentang strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan dalam perspektif *knowledge management*.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan aparatur sipil negara (ASN)?
2. Apa kendala yang dihadapi dalam strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN pada penyelenggaraan pelatihan aparatur sipil negera (ASN)?
3. Bagaimana model strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan dalam perspektif *knowledge management*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan aparatur sipil negara (ASN);
2. Untuk menganalisis kendala yang dihadapi dalam strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN pada penyelenggaraan pelatihan aparatur sipil negara (ASN);
3. Untuk menyusun model strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan dalam perspektif *knowledge management*;

1.4 Manfaat Penelitian

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan akan berguna dalam pengembangan ilmu administrasi publik, yaitu pengembangan model strategi peningkatan kinerja dalam perspektif *knowledge management* pada organisasi publik, khususnya pada organisasi yang mempunyai tugas dan fungsi melaksanakan pendidikan dan pelatihan aparatur.

Secara praktis, penelitian ini diharapkan berguna bagi:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

(a) Puslatbang PKASN LAN, memberikan rekomendasi berupa model strategi peningkatan kinerja dalam perspektif *knowledge management*;
(b) Instansi Pemerintah lain, memberikan gambaran pentingnya dan gambaran model strategi peningkatan kinerja dalam perspektif *knowledge management.*

BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagaimana telah disampaikan pada Bab Pendahuluan, bahwa tujuan dalam penelitian ini terkait dengan strategi peningkatan kinerja Puslatbang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PKASNLAN dalam perspektif *knowledge management*, sudah selayaknya penelitian ini memanfaatkan hasil-hasil penelitian yang relevan yang pernah dilakukan sebelumnya, terutama untuk memahami beberapa hal yang berkaitan dengan perancangan *knowledge management*. Oleh karena itu, peneliti memilih sejumlah penelitian terdahulu yang dianggap relevan untuk dijadikan *state of the arts*, yang dapat memberi gambaran dan arah bagi penelitian yang dilakukan.

Beberapa penelitian terdahulu yang dipilih untuk dijadikan *state of the arts* dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Sebelumnya dan Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini

No.	**Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian**	**Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian**	**Hasil Penelitian**	**Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini**
1.	Patil dan Kant.2012.Organizational Culture a HR Strategy for Successful Knowledge Management	Fokus penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi aspek-aspek tertentu dari budaya organisasi yang memiliki dampak mendalam pada manajemen pengetahuan (KM) dan kinerja organisasi. Metode penelitian ini menggunakan studi kasus untuk menggambarkan strategi SDM yang berkaitan dengan budaya organisasi yang mempengaruhi proses KM dan kinerja organisasi. Data dikumpulkan terutama melalui observasi dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berbagai aspek budaya organisasi, seperti struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, penghargaan dan insentif, komunikasi terbuka, keterlibatan pekerja dan fleksibilitas tenaga kerja, dapat memungkinkan organisasi untuk mengatasi hambatan KM dan mencapai keunggulan kompetitif.	Penelitian yang dilakukan Patil dan Kant memberikan masukan bahwa berbagai aspek budaya organisasi, seperti struktur organisasi, pendidikan dan pelatihan, penghargaan dan insentif, komunikasi terbuka, keterlibatan pekerja dan fleksibilitas tenaga kerja, dapat memungkinkan organisasi untuk mengatasi hambatan Knowledge Management dan mencapai

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
		wawancara tatap muka dengan manajemen tingkat atas, pemimpin tim, dan karyawan umum. Selain itu, data arsip dalam bentuk laporan tahunan dan situs web dikumpulkan.		keunggulan kompetitif
2	Lam dan Chua.2009.Knowledge Outsourcing: an Alternative Strategy for Knowledge Management	Fokus penelitian ini adalah untuk menyajikan gagasan outsourcing pengetahuan sebagai strategi alternative untuk manajemen pengetahuan Metode penelitian ini adalah dengan studi kasus diadopsi untuk menguji proses dan kegiatan outsourcing pengetahuan di sebuah perusahaan pendidikan tinggi nirlaba yang telah berhasil menggunakan pendekatan outsourcing pengetahuan dalam pengembangan perangkat lunak online	Hasil penelitian ini adalah model proses umum outsourcing pengetahuan dikembangkan dari data kasus. Penelitian ini juga menarik perhatian pada tiga kondisi di mana outsourcing pengetahuan dapat menjadi strategi yang cocok untuk manajemen pengetahuan. Selain itu, dua bidang utama risiko outsourcing pengetahuan, yang terkait dengan kualitas layanan pengetahuan dan upaya yang diperlukan untuk mengelola hubungan outsourcing, telah diidentifikasi.	Penelitian yang dilakukan Lam dan Chua memberikan masukan bahwa outsourcing pengetahuan dapat menjadi strategi yang cocok untuk manajemen pengetahuan. (Outsourcing pengetahuan adalah alih daya pengetahuan, para ahli eksternal dikontrak secara eksplisit untuk menghasilkan aset yang intensif pengetahuan yang kemudian diinternalisasi oleh organisasi)
3.	Smith.2004.K	Fokus penelitian	Hasil penelitian	Penelitian yang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
	nowledge Management Strategies: a Multi-Case Study	ini adalah untuk memeriksa praktik manajemen pengetahuan dari tiga organisasi dan membahas kesamaan berdasarkan pendekatan teori dasar Metode penelitian ini adalah studi kasus	menunjukkan bahwa beberapa alat dan metode digunakan perusahaan yang sukses untuk mengatur pengetahuan mereka. Bentuk strategi knowledge management yang digunakan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.	dilakukan Smith memberikan masukan bahwa strategi knowledge management berbeda antara yang digunakan organisasi satu dengan organisasi lainnya dalam mengelola pengetahuan dengan sukses.
4.	Syarifuddin dan Rowland.2004.Benchmarking knowledge management in public organization in Malaysia	Fokus penelitian ini adalah Makalah ini menyelidiki dan memeriksa ketersediaan strategi manajemen pengetahuan di organisasi publik di Malaysia. Makalah ini juga menguji persepsi tentang manfaat, masalah, tanggung jawab dan aspek teknologi yang diperlukan dalam mengelola pengetahuan dalam suatu organisasi Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus di	Hasil penelitian ini adalah meskipun Kementerian tidak memiliki strategi manajemen pengetahuan khusus, penelitian ini mengungkapkan bahwa pengetahuan di Kementerian tersedia dalam prosedur dan kebijakan Kementerian, prosedur manual kerja, ISO 9002, file meja, alur kerja, dan basis data.	Penelitian yang dilakukan Syarifuddin dan Rowland memberikan masukan bahwa lokus penelitian tidak memiliki strategi manajemen pengetahuan khusus, penelitian ini mengungkapkan bahwa pengetahuan di Kementerian tersedia dalam prosedur dan kebijakan Kementerian, prosedur manual kerja, ISO 9002, file meja, alur kerja, dan basis data.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
		Kementerian Pengembangan Pengusaha Malaysia. Sebuah kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dalam mengumpulkan data, dan total 154 responden terlibat dalam survei.		
5.	Storey dan Kahn.2010.The Role of Knowledge Management Strategies and Task Knowledge in Stimulating Service Innovation.	Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah perusahaan jasa Apakah perusahaan jasa yang menerapkan strategi untuk mengelola pengetahuan pengembangan layanan baru mereka mampu menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan Metode penelitian yang digunakan adalah analisis data dari survei	Hasil penelitian menemukan bahwa perusahaan menggunakan strategi manajemen pengetahuan kodifikasi dan personalisasi mencerminkan tingkat pengetahuan pengembangan layanan baru yang lebih tinggi. Namun, kedua strategi ini bervariasi dalam hasil kinerja masing-masing.	Penelitian yang dilakukan Storey dan Kahn memberikan masukan bahwa perusahaan menggunakan strategi manajemen pengetahuan kodifikasi dan personalisasi mencerminkan tingkat pengetahuan pengembangan layanan baru yang lebih tinggi. Namun, kedua strategi ini bervariasi dalam hasil kinerja masing-masing
6.	Carrilo, Robinson, AL-Ghassani, dan Numba.2004. Knowledge Managament	Fokus penelitian ini adalah (1) untuk menguji pentingnya KM untuk organisasi konstruksi Inggris; (2) untuk	Hasil penelitian ini menemukan bahwa alasan utama untuk menerapkan strategi KM adalah kebutuhan	Penelitian yang dilakukan Carrilo, Robinson, AL-Ghassani, dan Numba ini memberikan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
	in UK Construction: Strategies, Resources and Barriers	menyelidiki sumber daya yang digunakan untuk menerapkan strategi KM; dan (3) untuk mengidentifikasi hambatan utama untuk menerapkan strategi KM. Metode penelitian melalui metode survey	untuk berbagi pengetahuan tacit dari karyawan kunci dan untuk menyebarluaskan praktik terbaik. Juga, sumber daya yang signifikan dalam hal waktu dan uang staf diinvestasikan dalam KM, tetapi hambatan utama untuk menerapkan strategi KM adalah kurangnya proses kerja standar.	masukan bahwa alasan utama untuk menerapkan strategi KM adalah kebutuhan untuk berbagi pengetahuan tacit (tacit knowledge) dari karyawan kunci dan untuk menyebarluaskan praktik terbaik. Sumber daya yang signifikan dalam hal waktu dan uang staf diinvestasikan dalam Knowledge Management. Hambatan utama untuk menerapkan strategi KM adalah kurangnya proses kerja standar
7.	Ramjeawon dan Rowley.2018. *Knowledge Management in Higher Education Institutions in Mauritius*	Fokus penelitian ini adalah untuk mempelajari dampak *knowledge management* di institusi perguruan tinggi dengan mempelajari, prosesnya, penciptaan pengetahuannya, sharing	Hasil penelitiannya adalah peserta dapat mendiskusikan proses KM, tetapi tidak ada lembaga yang berpartisipasi memiliki strategi KM. Semua institusi terlibat dalam penciptaan dan akuisisi	Penelitian yang dilakukan Poonam Veer Ramjeawon dan Jennifer Rowley memberikan masukan bahwa ada dampak *knowledge management* di institusi perguruan tinggi dengan mempelajari,

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
		knowledgenya dan penyebaran pengetahuan di Mauritius Metode Penelitian ini adalah Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan staf senior di HEI publik dan swasta utama di Mauritius. Pertanyaan difokuskan pada strategi dan proses KM. Wawancara direkam dan ditranskrip sebelum analisis tematik.	pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan transfer pengetahuan. Selain penelitian, pengetahuan dianggap diciptakan melalui kegiatan belajar mengajar, konsultasi, dokumentasi organisasi dan perolehan dari sumber eksternal. Pengetahuan dibagi di antara rekan-rekan selama pertemuan departemen dan kurikulum, melalui seminar penelitian tahunan dan selama konferensi dan publikasi dalam jurnal. Transfer pengetahuan dengan industri melalui konsultasi terbatas pada beberapa HEI publik. Di HEI yang tersisa, transfer pengetahuan terbatas pada siswa mereka yang bergabung dengan angkatan kerja dan untuk mengatur kursus	prosesnya, penciptaan pengetahuannya, sharing knowledgenya dan penyebaran pengetahuan. Hal ini akan menjadi dasar dalam penelitian strategi *knowledge management* dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
			yang dibuat khusus dan program pelatihan untuk lembaga publik dan swasta. Studi ini juga memberikan bukti bahwa beberapa proses dan kegiatan berkontribusi pada lebih dari satu penciptaan, berbagi, dan transfer pengetahuan	
8.	Adeinat dan Abdulfatah.2019. "Organizational Culture and Knowledge Management Processes: Case Study in a Public University".	Fokus dari penelitian ini adalah untuk menguji keterkaitan manajemen pengetahuan di lembaga pendidikan tinggi dan untuk menilai dampak budaya universitas pada proses manajemen pengetahuan: penciptaan, penyebaran, pertukaran dan aplikasinya. Metode Penelitian ini adalah menggunakan instrumen penilaian budaya organisasi untuk menentukan jenis budaya dan menggunakan	Hasil peneltian ini adalah hasil analisis faktor yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi adhokrasi, di mana organisasi ditandai oleh penekanan pada inisiatif individu dan pemberdayaan pegawai sehingga mungkin tidak serta merta mempengaruhi semua proses manajemen pengetahuan secara sama. Secara khusus, budaya organisasi pada dasarnya	Penelitian yang dilakukan Iman M. Adeinat, Fatheia H. Abdulfatah memberikan masukan bahwa ada dampak budaya universitas terhadap proses manajemen pengetahuan: penciptaan, penyebaran, pertukaran dan aplikasinya. Hal ini akan menjadi dasar dalam penelitian strategi *knowledge management* dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
		pemodelan persamaan struktural untuk menilai hubungan yang mendasari antara proses manajemen pengetahuan dan budaya organisasi.	mempengaruhi proses penciptaan pengetahuan, diikuti oleh pertukaran pengetahuan di lingkungan perguruan negeri	
9	Dewah dan Mutula. 2014.Knowledge Retention Strategies in Public Sector Organizations: Current Status in sub-Saharan Africa	Fokus penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui strategi apa yang digunakan organisasi sektor public untuk menangkap dan mempertahankan pengetahuan; 2) untuk mengetahui infrastruktur TIK apa yang tersedia di organisasi sektor publik untuk memperoleh dan berbagi pengetahuan; 3) untuk mengetahui tantangan yang dihadapi organisasi sektor public di Afrika sub-Sahara dalam menangkap dan mempertahankan pengetahuan; dan 4) untuk mengetahui bagaimana status retensi pengetahuan saat ini di sektor public	Hail dari penelitian ini adalah 1) organisasi sektor public menggunakan berbagai strategi seperti kodifikasi, personalisasi, pelatihan, pendidikan, lokakrya, seminar, cerita sejarah, pendampingan, dan magang untuk menangkap dan mempertahankan pengetahuan; 2) Infrastruktur TIK yang tersedia untuk menangkap dan mempertahankan pengetahuan di sektor public mencangkup repository institusional, email, basis data jaringan global, portal, sistem akuntansi dan keuangan, sistem	Penelitian yang dilakukan Peterson Dewah dan Stephen M. Mutula memberikan masukan bahwa ada berbagai strategi dan beberapa infrastruktur TIK yang digunakan dalam menagkap dan mempertahankan pengetahuan, ada beberapa tantangan untuk melakukannya, dan berdasarkan informasi bahwa saat in sebagian besar negara melembagakan dan mempromosikan strategi knowledge management dalam organisasi publik .Hal ini akan menjadi dasar dalam

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
		di sub-sahara Afrika. Metode Penelitian ini adalah didasarkan pada survei literatur empiris dan teoretis dalam jurnal, database online, buku, makalah konferensi, laporan tahunan, dan dokumen kebijakan.	sumber daya manusia, peta rute jaringan pengetahuan, dan forum diskusi; 3) tantangan untuk mengelola aset pengetahuan dalam organisasi public mencangkup pemahaman terbatas tentang manfaat knowledge management, kurangnya keterampilan, kurangnya insentif atau penghargaan, kurangnya teknologi tepat guna, komitmen terbatas dari manajemen senior, kurangnya model yang sesuai untuk belajar dan berfikir; 4) implementasi inisiatif e-government di seluruh benua mulai melembagakan dan mempromosikan strategi knowledge management dalam organisasi publik.	penelitian strategi *knowledge management* dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
10.	Iqbal, Latif, Marimon, Sahibzada, dan Hussain. 2018. From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling The Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education	Fokus penelitian ini adalah untuk menyelidiki secara empiris pengaruh enabler atau pengaktif manajemen pengetahuan (knowledge management) pada proses knowledge management di universitas riset dan menguji hubungan langsung antara proses knowledge management dan kinerja organisasi. Penelitian ini juga bermaksud untuk menguji peran mediasi modal intelektual (intellectual capital) dan inovasi dalam hubungan knowledge management dan kinerja universitas Metode Penelitian ini adalah dengan menggunakan sampel 217 personel akademik dan administrasi dari universitas riset Pakistan, hubungan yang dihipotesiskan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses knowledge management mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui inovasi dan intellectual capital	Penelitian yang dilakukan Amjad Iqbal, Fawad Latif, Frederic Marimon, Umur Farooq Sahibzada, dan Saddam Hussain memberikan masukan bahwa proses knowledge management mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui inovasi dan intellectual capital. Hal ini akan menjadi dasar dalam penelitian strategi *knowledge management* dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
		diuji melalui teknik pemodelan persamaan struktural kuadrat terkecil parsial.		
11.	Joshi, Farooqule, dan Chawla.2016 . *Knowledge Management Practices in Indian Organizations- a Sectoral Comprison*	Fokus penelitian ini adalah untuk menentukan apakah tingkat implementasi knowledge management di sektor swasta secara signifikan lebih dari sektor public Metode Penelitian ini adalah studi eksplorasi dilakukan dengan melakukan tinjauan mendalam terhadap literatur. Berdasarkan tinjauan literatur, beberapa tema yang membutuhkan eksplorasi lebih lanjut diidentifikasi dan diperluas untuk membentuk serangkaian pertanyaan. Data yang dikumpulkan dari tinjauan pustaka, FGD, dan wawancara pribadi menjadi sasaran analisis konten.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sektor swasta lebih unggul dari sektor public pada semua konstruksi knowledge management meskipun secara signifikan lebih tinggi di semua konstruksi kecuali kepemimpinan	Penelitian yang dilakukan Himanshu Joshi, Jamal A. Farooqule, dan Deepak Chawla memberikan masukan bahwa sektor swasta lebih unggul dari sektor public pada semua konstruksi knowledge management meskipun secara signifikan lebih tinggi di semua konstruksi kecuali kepemimpinan. Hal ini akan menjadi dasar dalam penelitian strategi *knowledge management* dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN
12.	Vong, Zo,	Fokus penelitian	Hasil penelitian	Penelitian yang

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
	dan Andrew P. 2014. "*Knowledge Sharing in The Public Sector: Empirical Evidence From Cambodia*"	ini adalah untuk menguji pengaruh berbagi pengetahuan pada kinerja organisasi di sektor publik. Metode Penelitian ini adalah dengan menguji pengaruh berbagi pengetahuan pada kinerja organisasi di sektor publik. Kerangka kerja analisis dan pengembangan kelembagaan (IAD) digunakan untuk memeriksa bagaimana tipe organisasi (pemerintah dan non-pemerintah) memoderasi berbagi pengetahuan di sektor publik.	ini menunjukkan bahwa kualitas informasi, komitmen organisasi, dan dukungan manajemen puncak mempengaruhi berbagi pengetahuan di sektor publik	dilakukan Sokha Vong, Hangjung Zo, dan Andrew P memberikan masukan bahwa kualitas informasi, komitmen organisasi, dan dukungan manajemen puncak mempengaruhi berbagi pengetahuan di sektor publik. Hal ini akan menjadi dasar dalam penelitian strategi *knowledge management* dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN
13.	Henttonen, Kianto, dan Ritalita. 2016. "Knowledge Sharing and Individual Work Performance: an Empirical Study of a Public Sector Organisation" .	Fokus penelitian ini adalah untuk menguji apakah berbagi pengetahuan tingkat individu (dalam hal sikap, estimasi manfaat, dan prilaku aktualisasi) mempengaruhi kinerja individu. Metode Penelitian ini adalah dengan hipotesis diuji	Hasil penelitian ini adalah mengkonfirmasi hipotesis bahwa kecenderungan berbagi pengetahuan berdampak positif pada prilaku berbagi pengetahuan. Selain itu, prilaku berbagi pengetahuan memediasi	Penelitian yang dilakukan Kaisa Henttonen, Aino Kianto, dan Paavo Ritalita memberikan masukan bahwa kecenderungan berbagi pengetahuan berdampak positif pada prilaku berbagi pengetahuan. Selain itu,

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
		melalui pemodelan persamaan struktural data survei yang dikumpulkan dari 595 anggota organisasi publik.	hubungan antara kecenderungan berbagai pengetahuan dan kinerja individu. Hal tersebut juga signifikan terhadap anggota organisasiyang berpendidikan	prilaku berbagi pengetahuan memediasi hubungan antara kecenderungan berbagai pengetahuan dan kinerja individu. Hal ini akan menjadi dasar dalam penelitian strategi *knowledge management* dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN
14.	Sopandi dan Saud. 2016."Implementasi Knowledge Management pada Perguruan Tinggi	Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis penerpan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi yang terdiri dari implementasi kebijakan teknis pengelolaan pengetahuan, proses implementasi manajemen pengetahuan, dan berbagi pengetahuan dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan di perguruan tinggi.	Hasil penelitian ini adalah kebijakan teknis mendukung untuk manajemen pengetahuan di Institut Teknologi Bandung yang digambarkan dalam visi, misi, dan tujuan ITB; penerapan manajemen pengetahuan di ITB dilihat dari aspek orang dilakukan melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia proses manajemen pengetahuan sejalan dengan	Penelitian yang dilakukan Omar Dani Sopandi dan Udin S. Saud memberikan masukan bahwa kebijakan teknis mendukung untuk manajemen pengetahuan di ITB, proses implementasi manajemen pengetahuan, dan berbagi pengetahuan dalam pelaksanaan manajemen pengetahuan di ITB. Hal ini

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
		Metode Penelitian ini adalah analisis deskriptif melalui studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi membaca. Analisis data dilakukan melalui reduksi data, display data, kesimpulan dan verifikasi.	meningkatnya fokus pada "Tridharma Perguruan Tinggi" Fokus: pendidikan dan pengajaran, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dengan penggunaan teknologi informasi untuk mendukung manajemen pengetahuan yang tersedia di perpustakaan digital. berbagi pengetahuan di ITB dilakukan kebanyakan dari mereka melalui Pengunjung pengetahuan tacit individu dibagi melalui pengalaman dalam interaksi sosial sehari-hari. Untuk membuat pengetahuan tacit baru dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain melalui pertemuan, lokakarya, seminar, dan lain-lain	akan menjadi dasar dalam penelitian strategi *knowledge management* dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN
15.	Puryantini, Arfati, dan	Foukus penelitian ini adalah untuk	Hasil penelitian menyatakan	Penelitian yang dilakukan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Peneliti, Tahun dan Judul Penelitian	Fokus/Masalah dan Pendekatan/ Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan dengan Penelitian Tesis Ini
	Tjahjadi.2017 .Pengaruh Knowladge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerimtah	mengetahui pengaruh inovasi sebagai variable mediasi terhadap hubungan knowledge management terhadap kinerja organisasi.	bahwa ada pengaruh langsung secara positif pada *knowledge management*, inovasi dan kinerja organisasi. Variabel inovasi tidak berhasil berperan dalam hubungan *knowledge management* terhadap kinerja organisasi	Puryanti dkk. memberikan masukan bahwa ada pengaruh positif knowledge management terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini akan menjadi dasar dalam penelitian strategi knowledge management dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN
16.	Cong, Hua, dan Stonehouse.. 2007.Knowladge Management in the Chinese public sector: empirical investigation	Foukus penelitian ini adalah untuk mempelajari proses dan implementasi knowledge management di sektor public Cina dan menentukan faktor yang mempengaruhi kesuksesan knowledge management sebagai solusi dalam peningkatan kinerja di sektor publik Metode Penelitian ini adalah	Hasil penelitian menyatakan bahwa knowledge management di sektor public masih memerlukan jalan panjang dan sharing knowledge lebih dipentingkan dalam sektor public	Penelitian ini menyatakan adanya potensi knowledge management dalam peningkatan kinerja di sektor publik. Hal ini akan menjadi dasar dalam penelitian strategi knowledge management dalam peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disajikan, peneliti dapat memetakan dan membandingkan dengan penelitian ini dengan melihat beberapa asumsi dasar yang dikembangkan oleh para peneliti tersebut, sebagaimana yang disajikan dalam deskripsi di bawah ini:

(1) Strategi *knowledge management* yang digunakan organisasi untuk melakukan *knowledge management* berbeda antara satu dengan lainnya;
(2) Ada strategi *knowledge management* dengan memanfaatkan pengetahuan internal organisasi dan ada yang memanfaatkan pengetahuan dari pihak luar instansi yang kemudian di internalisasikan;
(3) Adanya dampak *knowledge management* pada organisasi dengan mempelajari prosesnya, penciptaan pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan penyebaran pengetahuan;
(4) Adanya dampak budaya organisasi terhadap proses *knowledge management*: penciptaan, penyebaran, pertukaran dan implementasinya;
(5) Ada berbagai strategi dan infrastruktur TIK yang digunakan dalam menagkap dan mempertahankan pengetahuan, ada beberapa tantangan untuk melakukannya;
(6) Proses *knowledge management* mempengaruhi kinerja organisasi secara langsung dan tidak langsung melalui inovasi dan intellectual capital;
(7) Kualitas informasi, komitmen organisasi, dan dukungan manajemen puncak mempengaruhi berbagi pengetahuan di sektor publik;
(8) Ada pengaruh positif knowledge management terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasikan dan menganalisis strategi dalam peneingkatan kinerja organisasi, menganalisis hambatan yang dihadapi, dan menyusun model strategi peningkatan kinerja dalam prespektif *knowledge management* pada Puslatbang PKASN LAN. Saat ini Puslatbang PKASN LAN belum menerapkan *knowledge management* sehingga perlu disusun model strategi peningkatan kinerja dalam prespektif *knowledge*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

management. Di sinilah letak perbedaan dan sekaligus keunggulan dari penelitian ini

2.2 ***New Public Management*** **(NPM)**

2.2.1 **Latar Belakang Lahirnya NPM**

Konsep *new public management* (NPM) merupakan respon dari perkembangan administrasi public. Konsep NPM menjadi perdebatan pada Tahun 1990-an. Ada beberapa ilmuan yang menyatakan tentang munculnya konsep NPM. Dunleavy (1991) menyampaikan bahwa pendekatan NPM terhadap manajemen public didasarkan pada kritik tajam terhadap birokrasi sebagai prinsip pengorganisasian dalam administrasi Publik (McLaughlin,Osborn, and Ferlie, 2002). Melengkapi dengan pernyataan tersebut, Hughes (1997) menyampaikan bahwa konsep NPM lahir atas kekhawatiran dengan kemampuan administrasi publik dalam rangka untuk menjaga penyediaan layanan publik yang ekonomis, efisien dan efektif (McLaughlin,Osborn, and Ferlie, 2002). Selanjutnya Falconer dan Ross (1999) menyampaikan bahwa konsep NPM lahir atas keprihatinan akan ekses kekuatan profesional dalam layanan publik dan akibatnya ketidakberdayaan pengguna layanan (McLaughlin,Osborn, and Ferlie, 2002).

Dalam rangka meningkatkan kinerjanya maka organisasi publik mengadopsi konsep-konsep yang diterapkan pada organisasi bisnis atau privat yang sudah terbukti dapat meningkatkan kinerja organsiasi. Penerapan konsep organisasi bisnis kepada organisasi publik dalam ilmu administrasi dikenal dengan konsep *New Public Management* (NPM). Hal itu sesuai dengan penjelasan yang disampaikan Thoha (2008) bahwa konsep *New Public*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Management (NPM) ingin mengenalkan konsep-konsep yang biasanya diperlakukan untuk kegiatan bisnis dan sektor privat ke sektor kepada publik. Hal itu juga disampaikan oleh Hood (1995) dalam Thoha (2008) bahwa NPM mengubah cara-cara dan model birokrasi-publik yang tradisional ke arah cara-cara dan model bisnis privat dan perkembangan pasar.

2.2.2 **Fokus Perhatian NPM**

Ada beberapa pusat perhatian pada konsep *New Public Management* (NPM). Boston (1991) dalam Thoha (2008) menyampaikan bahwan NPM memiliki beberapa fokus perhatian yaitu:

a. Lebih menekankan pada proses pengelolaan (manajemen) dari pada perumusan kebijakan;
b. Perubahan dari penggunaan control masukan (input control) kepenggunaan ukuran yang bisa dihitung terhadap output dan kinerja target;
c. Devolusi manajemen control sejalan bersama dengan pengembangan mekanisme sistem pelaporan, monitoring, dan kauntabilitas;
d. Disagregasi struktur birokrasi yang besar menjadi struktur instansi yang kuasi otonomi;
e. Secara khusus melakukan pemisahan antara fungsi-fungsi komersial dengan yang nonkomersial;
f. Menggunakan preferensi untuk kegiatan privat seperti privatisasi;
g. Penerapan sistem kontrak; dan
h. Sistem penggajian dan remunerasi yang efektif dan efisien.

2.2.3 **Karakteristik NPM**

Hood (1991) dalam Mindarti (2016) menegaskan sejumlah karakteristik atau prinsip terkait konsep NPM yaitu:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

a. Lebih berfokus pada manajemen, bukan pada kebijakan. Terutama pada terwujudnya sebuah manajemen yang profesional dalam sektor pelayanan public;
b. Adanya standard yang jelas dan dilakukannya pengukuran terhadap kinerja yang dicapaianya. Oleh karena itu, tujuan dan target kinerja harus dirumuskan dan ditetapkan dengan jelas;
c. Penekanan yang lebiih besar pada pengendalian atas hasil (output), bukan pada prosedur;
d. Pergeseran kea arah adanya tingkat persaingan yang lebih besar di dalam sektor pelayanan public. Hal itu dilakukan dengan penerapan mekanisme kontrak dengan jangka waktu yang terbatas, mekanisme tender, maupun penggunaan mekanisme insentif moneter dan kebebasan dalam praktek manajemen sektor public;
e. Penekanan pada pengembangan pola-pola manajemen sebagaimana dipraktekkan dalam sektor swasta untuk mendukung perbaikan kinerja pelayanan public;
f. Adanya pergeseran ke arah pemecahan ke dalam berbagai unit organisasi yang lebih kecil dalam sektor pelayanan public; dan
g. Penekanan yang lebih besar pada disiplin dan parsimony dalam penggunaan sumber daya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa konsep NPM ini menjembatani penggunaan konsep organisasi bisnis atau privat kepada organisasi publik.

2.3 **ManajemenStrategi pada Sektor Publik**

2.3.1 **Definisi Strategi**

Dalam mencapai tujuan dan untuk meningkatkan kinerjanya maka setiap organisasi menyusun dan menerapkan strategi. Definisi strategi menurut David (2009) adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dicapai. Definisi lain disampaikan oleh Glueck dalam Amirullah (2015) yang menyatakan bahwa strategi sebagai sebuah rencana yang disatukan,luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keungguulan stretagi perusahaan (organisasi) dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan (organisasi) itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Stanton dalam Amirullah (2015) mengartikan strategi sebagai suatu rencana dasar yang luas dari suatu tindakan organisasi untuk mencapai suatu tujuan. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (1997) dalam Amirullah (2015) bahwa strategi adalah rencana manajer yang bersklala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran-sasaran perusahaan (organisas)i.

Terkait penjelasan tentang strategi tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi adalah rencana yang dijadikan sarana bagi organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.2 **Indikator Keberhasilan Strategi**

Indikator keberhasilan strategi apabila dapat mencapai tujuan yang ditetapkan organisasi. Grant (1999) menyatakan bahwa strategi digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu:

(1) Pendukung pengambilan keputusan;

Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai kesuksesan dan merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan individu atau organisasi

(2) Sarana koordinasi dan komunikasi;

Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi untuk memberikan arah kepada organisasi.

(3) Sebagai target

Konsep strategi akan digabungkan dengan visi dan misi organisasi sehingga strategi juga berperan sebagai target organisasi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2.3.3 **Definisi Manajemen Strategi**

Untuk mengimplementasikan strategi maka organisasi melakukan manajemen strategi. Manajemen strategi harus dilakukan agar strategi yang ditetapkan berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut David (2009) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memampukan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (1997) dalam Amirullah 2015 menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formualasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran perusahaan (organisasi).

Hal yang hampri sama juga disampaikan oleh Jauch dan Glueck (1996) dalam Amirullah 2015 yang mengartikan manajemen strategi adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Berdasarkan beberapa penjelasan tentang manajemen strategi tersebut dapat diartikan bahwa manajemen strategi adalah keputusan-keputusan yang diambil dalam menerapkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi.

2.3.4 Tahapan-tahapan Manajemen Strategi

Dalam mengimplementasikan manajemen strategi ada beberapa tahapan yang perlu dilakukan. Menurut David (2009) ada tiga tahapan dalam dalam manajemen strategi yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilain strategi.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. Tahap perumusan strategi mencangkup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal dan penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternative dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
2. Tahapan penerapan strategi berarti memobilisasi pimpinan dan pegawai untuk melaksanakan strategi yang telah dirumuskan.
3. Tahapan peniaian strategi adalah tahap akhir dari manajemen strategi yang bertujuan untuk menilai apakah strategi yang dilaksanakan berjalan dengan baik atau tidak.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa manajemen strategi harus dilakukan agar strategi yang digunakan berjalan dengan baik dan memberikan dampak pada pencapaian tujuan yang ditetapkan organisasi. Organisasi harus merencanakan dengan baik pelaksanaan strategi tersebut baik dari segi waktu maupun sumber daya manusianya.

2.3.5 Faktor yang Mempengaruhi Implementasi Strategi

Dalam penerapannya, manajemen strategis dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut seperti pada tabel 2.2

Tabel. 2.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Implementasi Strategi

Peneliti/ Penulis (Tahun)	Faktor-Faktor/ Elemen-Elemen
David (1987)	Motivasi, kepemimpinan dan kemampuan mengarahkan, dan koordinasi
Skivingston&Daft (1991)	Strategi, struktur, sistem, interaksi, dan sanksi
Roth et al (1991)	Koordinasi, filosofi manajerial, konfigurasi, formalisasi, sentralisasi, dan mekanisme terintegrasi
Yip (1992)	Struktur, budaya, orang, dan proses manajerial
Bryson & Bromiley (1993)	Konteks, proses, dan outcome

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Peneliti/ Penulis (Tahun)	Faktor-Faktor/ Elemen-Elemen
Lingle&Schieman (1994)	Pasar, orang, keuangan, operasi, kemampuan beradaptasi, dan faktor lingkungan
Birnbaum (2007)	Rencana aksi, strukrur organisasi, sumber daya manusia, rencana bisnis tahunan, monitoring dan control, dan keterkaitan antar semua faktor

Sumber: Pournasir, 2013

2.3.6 Strategi Manajemen Sektor Publik

Strategi manajemen sektor publik menurut Bastian (2016) adalah rencana mengenai serangkaian aktivitas yang mencangkup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tidak kasat mata untuk menjamin keberhasilan pencapaian kesejahteraan. Peran strategi menurut Bastian (2016) adalah membantu organisasi saat menghadapi masalah dan akan menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi tersebut.

Komponen dalam kerangka kerja strategi manajemen sebagai sistem menurut Hadari (1990), sebagaimana dikutip Bastian (2016:10) terdiri dari dua komponen, yaitu:

(1) Komponen pertama adalah perencanaan strategi dengan unsure-unsurnya yang terdiri dari visi, misi, serta tujuan strategi organisasi;
(2) Komponen kedua adalah perencanaan operasional dengan unsure-unsurnya seperti sasaran atau tujuan operasional.

Pelaksanaan fungsi-sungsi manajemen terdiri dari pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi, control, evaluasi, serta umpan balik.

Proses strategi manajemen sektor publik menurut David (2006), sebagaimana dikutip Bastian (2016:12) ada tiga tahapan, yaitu:

(1) Formulasi strategi, terdiri dari aktivitas mengembangkan visi dan misi organisasi sektor public, mengidentifikasi/ menentukan kekuatan dan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan strategi alternative, serta memilih strategi tertentu yang akan dilakukan;

(2) Implementasi strategi, terdiri dari aktivitas mengembangkan budaya pendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mempersiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, serta menghubungkan kinerja pegawai dengan kinerja organisasi sektor public; dan

(3) Evaluasi strategi, merupakan tahapan terakhir yang terdiri dari aktivitas meninjau ulang faktor internal dan eksternal organisasi sektor public. Dasar strategi pada tahapan ini adalah mengukur kinerja dan mengambil tindakan yang diperlukan.

2.4 ***Knowledge Management*** **(KM)**

2.4.1 **Pengertian Data, Informasi, dan Pengetahuan**

Pada dasarnya model *knowledge management* digunakan organisasi untuk mengumpulkan, menyimpan, menganalisis, menggunakan pengetahuan. Sebelum membahas mengenai knowledge management, perlu diketahui tentang perbedaan antara data, informasi, dan pengetahuan.

Ada beberapa perspektif tentang pengertian data. Davenport dan Prusak (1988), sebagaimana dikutip Tung mendefinisikan data sebagai himpunan diskrit fakta obyektif tentang kejadian. Hislop (2005) segaimana dikutip Tung mendeskripsikan data sebagai angka, gambar, kata, dan suara yang merupakan hasil pengamatan. Brooking (1999) sebagaimana dikutip Tung mendefinisikan data sebagai fakta, gambar, bilangan yang disajikan tanpa konteks. Sedangkan menurut Zack (1999), sebagaimana dikutip Tung mendefinisikan data sebagai fakta, data mentah, gambar, kata, atau suara yang didapatkan dari pengamatan atau pengukuran atau pengukuran yang tidak langsung terkait dengan kebermaknaannya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Ada beberapa perspektif tentang informasi. Mitchell (2000), sebagaimana dikutip Tung mendefinisikan informasi sebagai susunan data dalam pola yang terstruktur dan bermakna. Devenport dan Prusak (1998), sebagaimana dikutip Tung menjelaskan informasi adalah pesan yang biasanya dalam bentuk dokumen/ suara atau dalam bentuk dokumentasi yang tampak. Sedangkan menurut Brooking, sebagaimana dikutip Tung adalah mendefinisikan informasi sebagai hasil olahan data, yaitu data yang terorganisasi dalam konteksnya.

Ada beberapa definisi tentang pengetahuan (knowledge), Nonaka (1994) sebagaimana dikutip Tung adalah hasil olahan informasi, yang terkait keyakinan dan komitmen, perspektif, atensi, dan intense. Devenport, et al. (1998), sebagaimana dikutip Tung mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi yang telah dikombinasikan dengan pengelaman, konteks, interpretasi, refleksi, dan perspektif. Sedangkan menurut Brooking (1999), sebagimana dikutip Tung mendefinisikan pengetahuan sebagai informasi dalam konteks yang dipahami berdasarkan bagaimana menggunakannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut, Nonaka dan Takeuchi (1995), sebagaimana dikutip Tung menekankan adanya dua nilai yang berkontribusi utama dalam membedakan pengetahuan dan informasi, yaitu keyakinan dan komitmen. Oleh karena itu, pengetahuan merupakan *justified true believe*, yang merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus menjadi pengetahuan yang terpendam dalam batin (*tacit*).

Buckley & Carter (2000) dalam Muluk (2008) mengungkapkan bahwa data, informasi, dan pengetahuan merupakan suatu hierarki yang meningkatkan makna, ke dalam, dan relevansi terhadap tindakan. Informasi merupakan data yang ditafsirkan, dengan makna yang tidak dimiliki oleh data sederhana.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sementara pengetahuan merupakan informasi terstruktur, yang mengungkap keterkaitan, wawasan, dan generalisasi, yang tidak dimiliki oleh informasi yang sederhana.

Gambar 3.1 **Hierarki Data, Informasi, dan Pengetahuan**

Sumber: Muluk, 2008

Tung (2018) menyebutkan bahwa pengetahuan dapat bersifat sebagai objek yang dikelola agar dapat digunakan organisasi sebagai acuan dalam mengambil keputusan. Di sisi lain pengetahuan dapat bersifat komoditas, artinya pengetahuan dapat diperlakukan sebagai objek yang dipergunakan sebagai sumber untuk mencari pendapatan.

*2.4.2 **Intellectual Capital***

Knowledge management tidak terlepas dari pembahasan *intellectual capital*. Berdasrkan konsep, *intellectual capital* adalah modal non fisik atau yang tidak berwujud (*intangible assets*) atau tidak kasat mata (*invisible*). Smeldlund dan Payhonen (2005) dalam Endriana (2014) mendefinisikan *intellectual capital* sebagai kapabilitas organisasi untuk menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan.

Pyke et al. (2001) dalam Enriana (2014) menyebutkan bahwa *intellectual capital* tersusun atas tiga komponen, yaitu 1) seluruh atribut *human capital* (seperti intelektual, skills, kreativitas, cara kerja), *organizational capital* (property intelektual, data, proses, budaya) dan *relation capital* (seluruh relasi eksternal

dengan konsumen, pemasok, partner, jaringan, dan regulator). Bontis (2005) dalam Enriana (2014) merumuskan komponen intellectual capital terdiri atas human capital, organizational capital (dipilah menjadi renewal capital dan proses capital), serta market capital.

2.4.3 **Definisi *Knowledge Management***

Untuk mengetahui tentang *knowledge management* maka kita harus terlebih dahulu mengetahui definisi *knowledge management*. Konsep dan definisi knowledge management, telah dikemukakan oleh beberapa pakar. Wigg (1993) dalam Tung (2018) mendefinisikan *knowledge management* sebagai sebuah manajemen yang berfokus pada pnentuan, penataan, pengarahan, fasilitasi, dan pemantauan pengetahuan yang dibutuhkan oleh prkatik dan aktivitas dalam rangka penyusunan strategi dan pencapaian tujuan organisasi.

Definisi lain tentang knowledge management disampaikan oleh Nonaka dan Takeuchi (1994) dalam Tung (2018) sebagai sebuah alat manajemen yang memberikan kepercayaan bahwa pengetahuan merupakan aset untuk meningkatkan kapasitas organisasi agar mampu bekerja lebih efektif. Menurut Davenport dan Prusak (1998) dalam Tung (2018) mendefinisikan *knowledge management* sebagai upaya manajemen untuk secara eksplisit mencatat pengetahuan faktual dan pengetahuan tacit yang ada dalam perusahaan (organisasi) dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Penjelasan tentang *knowledge management* juga disampaiakan Harvard College (2001) dalam Tung (2018) bahwa *knowledge management* sebagai manajemen/ pengelolaan terhadap sejumlah proses secara bermakna dan terarah dalam rangka mencerna informasi yang telah dimiliki perusahaan, dan dalam rangka mencari apa yang dibutuhkan oleh masing-masing individu di

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

perusahaan (organisasi) tersebut, untuk kemudian memfasilitasinya agar mudah diakses dan selalu tersedia ketika membutuhkan. Menurut Voss (2002) x mendefinisikan *knowledge management* sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan/ organisasi menyerap pengetahuan, pengelaman, dan kreatifitas para stafnya untuk perbaikan perusahaan/ organisasi.

Menurut Betgerson (2003) dalam Nawawi (2012) mendefinisikan *knowledge management* sebagai suatu pendekatan yang sistematik untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan/organisasi. Sedangkan menurut Long dan Seemann (2000) dalam Nawawi (2012) menyatakan bahwa *knowledge management* digambarkan sebagai pengembangan alat, proses, sistem, struktur, dan kultur yang secara implicit meningkatkan kreasi, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan yang terpenting bagi pengambilan keputusan. Menurut Tung (2018) mendifinisikan *knowledge management* sebagai manajemen/ pengelolaan rangkaian siklus kegiatan yang digunakan organisasi untuk menidentifikasi, mencipta, membagikan, menstrukturkan, menggunakan, dan mengaudit pengetahuan sebagai aset intelektual bagi tujuan organiisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut maka dapat dijelaskan bahwa knowledge management adalah pengelolaan pengetahuan pegawai sebagai sebuah aset dalam rangka pengambilan keputusan dan atau perbaikan organisasi atau pencapaian tujuan organisasi.

2.4.4 **Tujuan *knowledge management***

Ada beberapa tujuan *knowledge management.* Tung (2018) menjelaskan tujuan *knowledge management* adalah:

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

1. Menjaga agar pengetahuan tidak hilang bila terjadi transisi atau pengunduran diri anggota organisasi;
2. Memperkecil adanya kemungkinan kehilangan data;
3. Mengidentifikasi area kritis sumber pengetahuan sehingga organisasi tahu apa yang mereka tahu, meskipun anggota organisasi telah pergi; dan
4. Membangun alat dan metode agar dapat menangkap dan menyimpan pengetahuan

Dalkir (2005) membagi tujuan atau manfaat *knowledge management* terhadap 3 (tiga) sasaran, yaitu individu, kelompok, dan organisasi yaitu sebagai berikut:

Manfaat terhadap individu , yaitu:

a. Membantu individu melakukan pekerjaan mereka dan menghemat waktu melalui pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang lebih baik;
b. Membangun rasa ikatan komunitas dalam organisasi;
c. Membantu orang untuk tetap mendapatkan informasi terbaru; dan
d. Memberikan tantangan dan peluang untuk berkontribusi.

Manfaat terhadap kelompok kerja, yaitu:

a. Mengembangkan keterampilan profesional;
b. Mempromosikan pendampingan peer-to-peer;
c. Memfasilitasi jaringan dan kolaborasi yang lebih efektif;
d. Mengembangkan kode etik profesional yang dapat diikuti oleh anggota; dan
e. Mengembangkan bahasa yang sama

Manfaat terhadap organisasi, yaitu:

a. Membantu pelaksanaan strategi;
b. Menyelesaikan masalah dengan cepat;
c. Menyebarkan praktik terbaik;
d. Meningkatkan pengetahuan yang teraplikasikan dalam produk dan layanan;
e. Menyuburkan ide dan meningkatkan peluang untuk inovasi;
f. Memungkinkan organisasi untuk tetap unggul dalam persaingan; dan
g. Membangun sejarah organisasi

2.4.5 Komponen *Knowledge Management*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sebagai suatu sistem, knowledge management teridiri dari beberapa komponen. Bhatt (2000) menyampaikan bahwa komponen knowledge management ada 3 (tiga), yaitu:

1. *People* (manusia)
   Knowledge berada di dalam *people* (manusia) dan akan ditransfer kepada people (manusia) juga, jadi *people* (manusia) adalah faktor utama dalam penerapan keberhasilan knowledge management.
2. *Process* (proses)
   Proses membantu organisasi untuk mengeksternalisasi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* yang berhubungan dengan perubahan proses kerja, organisasi dan lain sebagainya.
3. *Technology* (teknologi)
   Teknologi berperan sebagai enabler dalam *knowledge management*, dimana teknologi mempunyai fungsi dalam *capture, store, update, search dan re-use knowledge* atau yang disebut sebagai KMS (*Knowledge Management System*).

Stankosky (2000) menjelaskan 4 (empat pilar) dalam arsiterktur knowledge management, yaitu:

1. *Leadership* (kepemimpinan)
   Kepemimpinan mempunyai peran utama dalam mengembangkan strategi yang dibutuhkan untuk keberhasilan suatu organisasi. Dukungan pimpinan sangat penting dalam mendorong strategi *knowledge management*.
2. *Organization* (organisasi)
   Knowledge Management diharapkan dapat menjadi katalis dalam budaya organisasi, oleh karena itu perubahan organisasi sangat penting. Dalam rangka memulai perubahan dalam organisasi, KM harus diintegrasikan dengan proses bisnis.
3. *Technology* (Teknologi).

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Teknologi merupakan *tools* dalam Knowledge Management yang sangat penting. Teknologi *knowledge management* dirancang agar sesuai dan sejalan dengan kebutuhan organsisasi.

4. *Learning* (Pembelajaran)
   Pembelajaran dalam organisasi (*organizational learning*) sangat penting dalam menggerakkan knowledge management. Pembelajaran dilakukan dengan pendekatan seperti: peningkatan komunikasi, menjalankan tim yang lintas-fungsi, dan menciptakan komunitas belajar.

2.4.6 Siklus *knowledge management*

Ada beberapa model siklus knowledge management yang disampaikan akedimisi. Berdasarkan Dalkir (2011), sebagaimana dikutip Tung ada emapt model siklus knowledge management, yaitu 1)Model Zack (Mayer and Zack, 1996); 2)Bukowitz and William (2000); 3) McElroy (2003); dan 4) Wigg (1993). Ringkasan terkait siklus KM sebagaiman disajikan pada Tabel 2.3

Tabel 2.3 ***Ringkasan Siklus Knowledge Management***

Tahun	Nama Akademisi	Siklus Knowledge Management
1993	Wigg	• Penciptaan (creation) • Pembuatan sumber (sourcing) • Kompilasi (compilation) • Transformasi (transformation) • Diseminasi (dissemination) • Aplikasi (application) • Realisasi Nilai (value realization)
1996	Mayer and Zack	• Akuisisi (acquisition) • Penyaringan (refinement) • Penyimpanan/ Pemanggilan Ulang (store/ retrieve) • Penyebaran (distribution) • Penyajian (presentation)
1999	McElroy	• Pembelajaran individu dan kelompok (individual and group learning) • Validasi klaim pengetahuan (knowledge claim validation)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tahun	Nama Akademisi	Siklus Knowledge Management
		• Akuisisi informasi (Information acquisition) • Validasi Pengetahuan (Knowledge validation) • Integrasi pengetahuan (knowledge integration)
2003	Bukowitz and Williams	• Memperoleh (get) • Menggunakan (use) • Mempelajari (learn) • Berkontribusi (contribute) • Akses (access) • Membangun/ memberlanjutkan (build/ sustain) • Membuang (divest)

Sumber: Kimiz Dalkir (2011) dalam Tung

Berdasarkan beberapa model siklus knowledge management, selanjutnya Dalkir (2005), sebagaimana dikutip Tung memformulasikan dengan melakukan penyederhanaan melalui penggabungan fase yang penting dengan mengidentifikasi kegiatan utama sebelum menghubungkannya ke fase utama. Berikut adalam siklus knowledge management menurut Dalkir (2005), sebagaimaan dikutip Tung:

- Penangkapan (Capture);
- Menilai (assess);
- Berbagi (share);
- Mengkontekstualisasikan (contextualize)
- Menerapkan atau menggunakan (apply)
- Pembaruan (update)

Selain siklus yang telah dipaparkan sebelumnya, ada siklus knowledge management terintegrasi menurut Tung *(2018) yaitu sebagai berikut:*

- Menangkap pengetahuan;
- Menciptakan pengetahuan;
- Menyebarkan pengetahuan
- Berbagi Pengetahuan
- Akuisisi pengetahuan;
- Aplikasi pengetahuan;

2.4.7 Faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Management*

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pelaksanaan *knowledge management* dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Debowski (2003), sebagaimana dikutip Tung (2018) menyampaikan bahwa aspek-aspek *knowledge management* yang mempengaruhi aplikasi pengetahuan dalam organisasi adalah konteks, strategi, kepemimpinan, dan budaya organisasi.

Krogh, Roos, dan Kleine (2005), sebagaimana dikutip Dalkir (2005) meneliti sifat rapuh *knowledge management* dalam organisasi dalam hal pola pikir individu, komunikasi dalam organisasi, struktur organisasi, hubungan antara anggota, dan pengelolaan sumber daya manusia. Kelima faktor ini dapat menghambat keberhasilan *knowledge management* organisasi untuk inovasi, keunggulan kompetitif, dan tujuan organisasi lainnya

2.4.8 **Strategi *Knowledge Management***

Untuk menerapkan knowledge management dengan baik maka diperlukan strategi. Srikantajah dan Koening (2000) dalam Dalkir menerangkan bahwa strategi knowledge management adalah pendekatan umum berbasis masalah untuk menentukan strategi dan tujuan operasional dengan prinsip dan pendekatan *knowledge management*. Hasil dari strategi knowledge management adalah cara mengidentifikasi bagaimana organisasi dapat memanfaatkan sumber daya pengetahuannya.

Setelah organisasi menetapkan strategi knowledge management, maka organisasi akan memiliki peta jalan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan inisiatif, alat, dan pendekatan knowledge management untuk mendukung tujuan bisnis jangka panjang (Dalkir, 2005). Strategi ini digunakan untuk menentukan rencana aksi dengan melakukan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

analisis kesenjangan. Analisis kesenjangan melibatkan penetapan kondisi sumber daya pengetahuan dan tuas KM saat ini dan yang diinginkan. Proyek-proyek spesifik kemudian ditetapkan untuk mengatasi kesenjangan spesifik yang diidentifikasi dan disepakati sebagai area prioritas.

Dalkir (2005) menybutkan bahwa strategi knowledge management yang baik mempunyai komponen-komponen sebagai berikut:

1. Strategi dan sasaran bisnis yang diartikulasikan
   a. Produk atau layanan;
   b. Target pelanggan;
   c. Saluran distribusi atau pengiriman yang disukai;
   d. Karakterisasi lingkungan dan regulasi;
   e. Visi dan misi.
2. Deskripsi masalah bisnis berbasis pengetahuan
   a. Perlu kolaborasi.
   b. Perlu tingkat variasi kinerja.
   c. Perlu inovasi.
   d. Perlu mengatasi informasi yang berlebihan.
3. Inventarisasi sumber daya pengetahuan yang tersedia
   a. Modal pengetahuan: pengetahuan tacit dan eksplisit, pengetahuan, keahlian, pengalaman dalam pikiran individu dan komunitas atau tertanam dalam rutinitas kerja, proses, prosedur, peran, artefak seperti dokumen atau laporan.
   b. Modal sosial: budaya, kepercayaan, konteks, jaringan informal, dan timbal balik (mis.,kesediaan untuk bereksperimen dan mengambil risiko, atau mampu gagal tanpa takut akan dampak).

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

c. Modal infrastruktur: sumber daya pengetahuan fisik; mis., LAN / WAN, server file, intranet, PC, aplikasi, ruang kerja dan kantor fisik, dan struktur organisasi.

4. Analisis poin leverage pengetahuan yang direkomendasikan yang menggambarkan apa yang dapat dilakukan dengan artefak pengetahuan dan pengetahuan yang diidentifikasi di atas dan yang mencantumkan proyek KM yang dapat dilakukan dengan maksud untuk memaksimalkan ROI (r*eturn on investment*) dan nilai bisnis; sebagai contoh:
   a. Mengumpulkan data dan mengeksploitasinya (mis., database praktik terbaik, database pelajaran yang dipelajari).
   b. Simpan untuk penggunaan di masa mendatang (mis. gudang data, pengumpulan intelijen untuk masalah- masalah tertentu, penggalian data, penggalian teks).
   c. Fokus pada koneksi — sambungkan pengetahuan satu sama lain kepada masalah melalui komunitas praktik atau sistem keahlian di lokasi. Hipotesis untuk melaksanakan perencanaan skenario, "penyerbukan silang" informal untuk menghasilkan wawasan baru dan terobosan pemikiran baru.

2.5 Kinerja

2.5.1 Definisi Kinerja

Melalui strategi yang tepat maka kinerja organisasi akan meningkat. Untuk mengetahi tentang konsep kinerja maka perlu diketahui tentang definisi kinerja. Menurut Amstrong dan Baron (2005) dalam Sobirin (2014) menjelaskan kinerja sebagai sesuatu yang telah dicapai oleh seseorang atau organisasi.

Definisi lain disampaikan oleh Brumback (1988) dalam Sobirin (2014) yang mendefinisikan kinerja sebagai akumulasi prilaku dan hasil. Menurut Lebas dab Euske (2004) dalam Sobirin (2014) mendefinisikan kinerja sebagai

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

sekumpulan proses yang mendorong seseorang manajer untuk mengambil tindakan yang tepat pada hari ini sehingga mampu menghasilkan performansi organisasi di masa yang akan datang (yaitu efektivitas dan efesiensi organisasi.

Berdasarkan penjelasan tentang definisi kinerja tersebut maka dapat diartikan bahwa kinerja merupakan sebuah capaian atau hasil yang diperoleh dari prilaku atau kerja seseorang atau organisasi.

2.5.2 **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Sobirin (2014) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam kehidupan organisasi karena mereka secara riil menjalankan aktivitas sehari-hari organisasi. Baik buruknya organisasi dipengaruhi oleh kompetensi, kemampuan menjalankan tugas, pengetahuan, sikap kerja, komitmen, dan motivasi serta efikasi diri karyawan/ pegawai. Semua atribut individu tersebut pada akhirnya ikut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

2. Faktor Kepemimpinan

Kepemipinan manajer atau pimpinan oganisasi sangat mempengaruhi kinerja karyawannya/ pegawainya. Oleh karena itu kepemimpinan yang baik akan mempengaruhi kenerja karyawan/ pegawai yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi itu sendiri.

3. Faktor Tim Kerja

Aktivitas yang dilakukan organisasi pada umumnya dilakukan melalui tim kerja-tim kerja. Inividu-individu dalam organisasi akan bekerja bersama-sama dalam tim kerja. Oleh karena itu dukungan tim kerja ini menjadi penentu kinerja organisasi.

4. Faktor Sistem Organsiasi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Organisasi terdiri dari berbagai sistem yang terkait. Kelancaran sistem ini mempengaruhi kinerja organisasi.

5. Faktor Situasi (Konteks)

Faktor situasi (konteks) pada dasarnya adalah faktor eksternal organisasi. Faktor ini baik secara langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Kasmir (2016:65-71) menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. Kemampuan dan Keahlian
   Kemampuan dan keahlian merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki oleh pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin baik kemampuan dan keahlian pegawai maka akan baik juga kinerjanya.
2. Pengetahuan
   Pengetahuan adalah pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang menjadi tugas pegawai. Pegawai yang memliki pengetahuan yang baik maka akan baik pula kinerjanya.
3. Rancangan Kerja
   Rancangan pekerjaan disusun untuk memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan. Semakin baik rancangan kerja maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkan.
4. Kepribadian
   Kepribadian adalah karakter yang dimiliki pegawai. Pegawai yang memiliki kepribadian yang baik maka akan melaksanakan pekerjaan dengan baik.
5. Motivasi Kerja
   Motivasi kerja adalah berupa dorongan bagi pegawai untuk melakukan pekerjaan. Semakin besar motivasi kerja pegawai maka semakin baik juga kinerjanya.
6. Kepemimpinan
   Kepemimpinan merupakan perilaku pemimpin untuk mengatur, mengelola dan memberikan perintah kepada bawahannya dalam mengerjakan suatu pekerjaan. Semakin baik kepemimpinanya maka semakin baik pula kinerjanya dan kinerja bawahannyat.
7. Gaya Kepemimpinan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gaya kepemimpinan adalah gaya atau sikap pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memberikan perintah kepada bawahannya. Semakin baik gaya kepemimpinanya makan semakin baik kinerja bawahannya.

8. Budaya Organisasi
   Budaya organisasi adalah kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang dimiliki dan berlaku pada organisasi. Semakin baik budaya organisasi maka semakin baik pula kinerjanya.
9. Kepuasan Kerja
   Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau gembira sesorang pegawai atas pekerjaan yang dimiliki dan dilakukannya. Semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka semakin baik pula kinerjanya.
10. Lingkungan Kerja
    Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi tempat bekerja. Semakin kondusif lingkungan kerja sesorang pegawai maka semakin baik pula kinerjanya.
11. Loyalitas
    Loyalitas merupakan kesetiaan pegawai dalam pekerjaan dan organisasinya. Semakin tinggi loyalitas pegawai maka semakin baik pula kinerjanya.
12. Komitmen
    Komitmen merupakan kepatuhan pegawai terhadap pekerjaannya dan kepatuhan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan organisasi. Semakin tinggi komitmen pegawai maka kinerjanya akan semakin baik pula.
13. Disiplin Kerja
    Disiplin merupakan usaha pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh dan sebaik mungkin serta menyelesaikannya tepat waktu. Semakin tinggi disiplin pegawai maka semakin baik pula kinerjanya.

2.5.3 **Dimensi Kinerja**

Untuk mengukur kinerja organisasi maka perlu untuk mengetahui tentang dimensi-dimensi kinerja. Ada beberapa pakar menjelaskan terkait dimensi-dimensi kinerja tersebut. Menurut Fitzgerald et al. (1991) dalam Sobirin (2014)

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

menyampaikan ada enam dimensi kinerja yang dikelompokkan menjadi dua kategori. Kategori pertama merupakan dimensi hasil yang terdiri dari daya saing organisasi dan keberhasilan organisasi secara financial. Kategori kedua adalah determinan keberhasilan yang terdiri dari kualitas, fleksibilitas, pemanfaatan sumber daya, dan inovasi.

Penjelasan dimensi kinerja juga disampaikan Atkinson et al (1997) yang membedakan dimensi kinerja menjadi dua yaitu dimensi keberhasilan organisasi sebagai tujuan utama organisasi dan dimensi kedua yaitu diterminan keberhasilan organisasi yang diposisikan sebagai tujuan kedua organisasi. Tujuan utama organisasi adalah orientasi organisasi yang bersifat jangka panjang sesuai dengan pernyataan visi dan misi organisasi. Sedangkan tujuan kedua organisasi adalah tujuan operasional yang berorientasi terhadap internal. Menurut Keplan dan Norton (1992, 1996) menyampaikan bahwa ada empat dimensi untuk menilai kinerja organisasi yaitu dimensi keuangan, konsumen, internal proses, dan dimensi inovasi (pertumbuhan organisasi) dan pembelajaran. Keempat dimensi tersebut saling terkait dan harus dikaitkan juga dengan visi dan strategi organisasi. Keempat dimensi kinerja tersebut dikenal dengan nama *Balance Scorecard* (BSC).

2.5.4 **Kinerja Organisasi**

Keberhasilan sebuah organisasi dapat dilihat dari kinerjanya. Carton dan Hofer (2006) dalam Endriana (2014) menyatakan bahwa konsep kinerja organisasi adalah gabungan aktiva produktif, meliputi sumber daya fisik dan modal untuk mencapai tujuan bersama.

Endriana (2014) menyebutkan bahwa kinerja organisasi (organizational performance) merupakan cerminan keberhasilan atau kegagalan dan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

menggambarkan tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi.

2.5.5 Kinerja Output

Kinerja output adalah kinerja organisasi yang dilihat dari dimensi output. Mahmudi (2005) menyebutkan bahwa output adalah hasil langsung dari suatu proses. Pengukuran output menurut Mahmudi (2005) adalah pengukuran keluaran langsung suatu proses. Mahmudi (2005) juga menyebutkan bahwa ukuran output menunjukkan hasil implementasi program atau kegiatan. Pengukuran output berbentuk kuantitatif dan keuangan atau kuantitatif non keuangan.

2.5.6 Kinerja Outcome

Kinerja outcome adalah kinerja organisasi yang dilihat dari dimensi outcome. Mahmudi (2005) menyatakan bahwa outcome adalah hasil yang dicapai dari suatu program atau kegiatan dibandingkan dengan hasil yang diharapkan. Mahmudi (2005) menyatakan bahwa tujuan pengukuran outcome adalah mengukur nilai dari suatu program atau kegiatan.

BAB III

ANALISIS SOSIAL SETTING PENELITIAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3.1 **Tugas Pokok dan Fungsi Puslatbang PKASN LAN**

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN LAN) merupakan nomenklatur baru dari Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I Lembaga dministrasi Negara (PKP2A I LAN). Perubahan tersebut terjadi sejak ditetapkannya Peraturan Lembaga Administrasi Negara No.1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administasi Negara. Perubahan organisasi di Lembaga Administrasi Negara tersebut sebagai upaya dalam merespon tuntutan dan tantangan organisasi.

Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Puslatbang PKASN) merupakan unsur pendukung pelaksanaan tugas dan fungsi Lembaga Administrasi Negara. Puslatbang PKASN LAN berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Lembaga Administrasi Negara melalui Sekretaris Utama.

Tugas Puslatbang PKASN LAN adalah melaksanakan pelatihan dan pengembangan ASN, dan kajian dan inovasi di Bidang Pemetaan Kompetensi ASN. Dalam rangka melaksanakan tugasnya, Puslatbang PKASN LAN menyelenggarakan beberapa fungsi sebagai berikut:

a. pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ASN;
b. pelaksanaan pengkajian dan inovasi pengembangan instrument di bidang pemetaan kompetensi ASN;
c. pelaksanaan pemetaan kompetensi ASN;
d. pelaksanaan urusan perencanaan, keuangan, sumber daya manusia, dan umum

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Untuk menjalankan tugas dan fungsinya tersebut Puslatbang PKASN LAN mempunyai beberapa unit kerja dan unsur sebagai berikut:

a. Bagian Administrasi;

b. Bidang Pelatihan dan Pengembangan;

c. Bidang Pemetaan Kompetensi; dan

d. Kelompok jabatan fungsional

Bagian administrasi mempunyai tugas melaksanakan penyiapan penyusunan rencana kerja dan anggaran, pengelolaan keuangan, pengelolaan dan pemberian dukungan administrasi sumber daya manusia, kerumah tanggaan, pengadaan barang/ jasa, dan pengelolaan barang milik/ kekayaan negara. Dalam rangka pelaksanaan tugasnya, Bagian Administrasi menyelenggarakan fungsi:

a. Penyiapan bahan penyusunan rencana kinerja dan anggaran, dan pengelolaan keuangan; dan

b. Penyiapan bahan pengelolaan dan pemberian dukungan administrasi sumber daya manusia, kerumahtanggaan, pengadaan barang/ jasa, dan pengelolaan barang milik/ kekayaan negara.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, Bagian Administrasi didukung oleh dua unit kerja di bawahnya, yaitu Subbagian Perencanaan dan Keuangan dan Subbagian Sumber Daya Manusia dan Umum. Subbagian Perencanaan dan Keuangan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana kinerja dan anggaran, dan pengelolaan keuangan. Subbagaian Sumber Daya Manusia dan Umum mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pengelolaan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dan pemberian dukungan administrasi sumber daya manusia, kerumahtanggaan, pengadaan barang/ jasa, dan pengelolaan barang milik/ kekayaan negara.

Bidang pelatihan dan pengembangan mempunyai tugas melakukan penyiapan pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil, dan pelatihan dan pengembangan structural, teknis, dan sosial cultural. Dalam rangka melaksanakan tugasnya, Bidang Pelatihan dan Pengambangan menyelenggarakan fungsi:

a. Penyiapan bahan pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil;
b. Penyiapan bahan pelatihan dan pengembangan structural, teknis, dan sosial kultural; dan
c. Penyiapan bahan evaluasi, dokumentasi dan informasi pemetaan kompetensi, dan pelatihan dan pengembangan ASN.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Bidang Pelatihan dan Pengembangan didukung oleh dua unit kerja di bawahnya, yaitu Subbidang Pelatihan dan Pengembangan dan Subbidang Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi. Subbidang penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelatihan dasar calon pegawai negeri sipil, dan pelatihan dan pengembangan structural, teknis, dan sosial kultural. Subbidang evaluasi, dokumentasi, dan informasi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan evaluasi, dokumentasi dan informasi pemetaan kompetensi, dan pelatihan dan pengembangan ASN.

Bidang pemetaan kompetensi melaksanakan tugas kajian dan inovasi sistem dan instrument penyiapan bahan pemetaan kompetensi dan kaspasitas ASN, sertapemantauan dan evaluasi pemetaan kompetensi dan kapasitas ASN.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Dalam rangka menjalankan tugasnya, Bbdang pemetaan kompetensi menyelenggarakan fungsi:

a. pelaksanaan penyiapan bahan kajian dan inovasi sistem dan instrument pemetaan kompetensi dan kapasitas ASN;

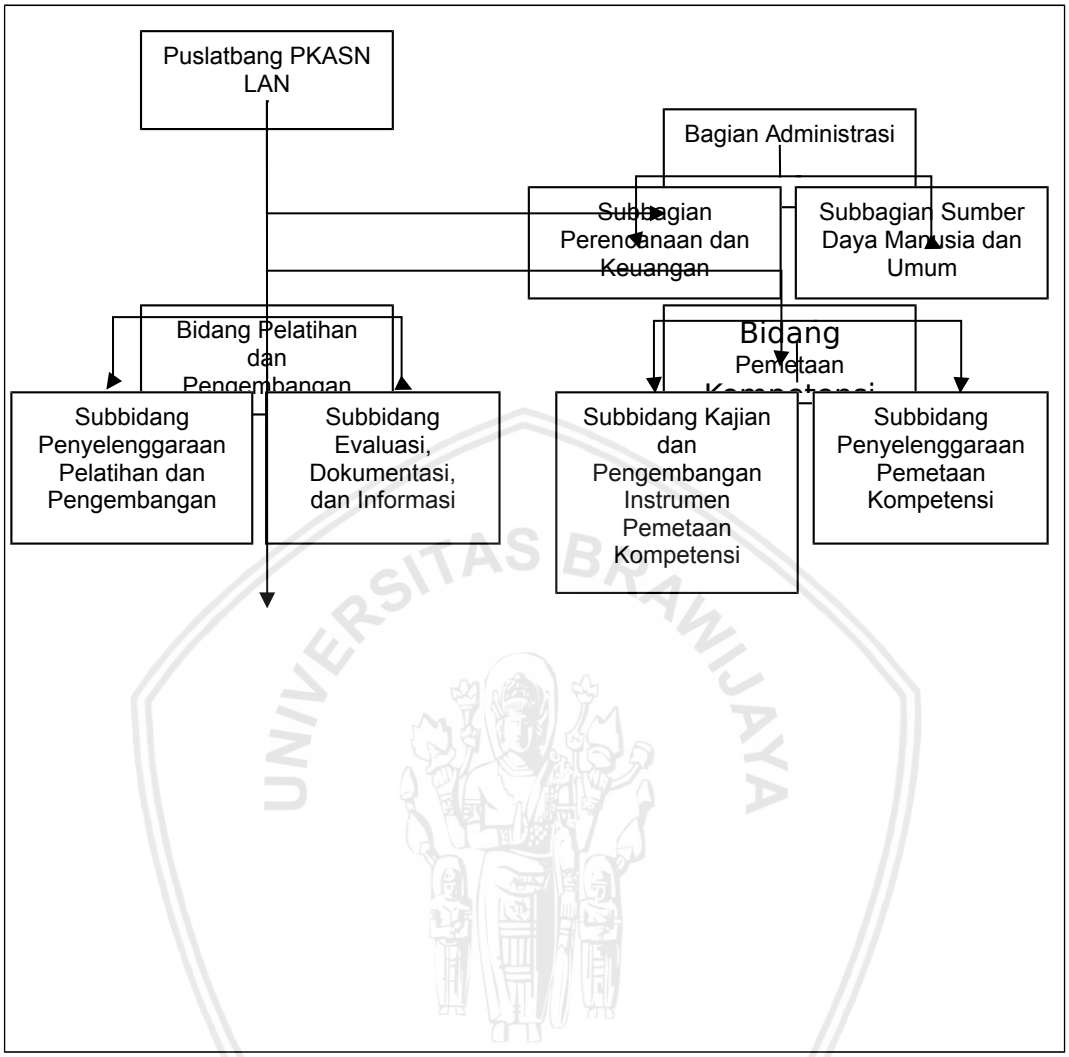
b. pelaksanaan penyiapan bahan pemetaan kompetensi dan kapasitas Aasn; dan

c. pelaksanaan penyiapan bahan pemantauan dan evaluasi pemetaan kompetensi dan kapasitas ASN

Bidang Pemetaan Kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya didukung dua unit kerja di bawahnya, yaitu Subbidang Kajian dan Pengembangan Instrumen Pemetaan Kompetensi, dan Subbidang Penyelenggaraan Pemetaan Kompetensi. Subbidang Kajian dan Pengembangan Instrumen Pemetaan Kompetensi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan kajian dan inovasi sistem dan instrument pemetaan kompetensi dan kapasitas ASN. Subbidang Penyelenggaraan Pemetaan Kompetensi mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan, pemantauan, dan evaluasi pemetaan kompetensi dan kapasitas ASN.

3.2 **Struktur Organisasi Puslatbang PKASN LAN**

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Gambar 3.1 **Struktur Organisasi Puslatbang PKASN LAN**
Sumber: Perkalan No.1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN

3.3 **Sasaran Strategis Puslatbang PKASN LAN**

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Puslatbang PKASN mempunyai misi mendukung Visi Lembaga Administrasi Negara yaitu *" Menjadi rujukan bangsa dalam pembaharuan administrasi negara ".* Misi Puslatbang PKASN LAN yaitu :

a. menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan berbasis IT dalam rangka pengembangan kompetensi ASN;

b. meningkatkan kapasitas dan kompetensi pengkajian yang berorientasi global dan perkonsultasian/advokasi yang berbasis IT;

c. mengembangkan kapasitas penyelenggarakan pemetaan kompetensi ASN yang akurat dan objektif;

d. pengelolaan sumber daya yang preventif dan adaptif; dan

e. membangun komunikasi publik dan kolaborasi dalam rangka pengembangan ASN.

Penetapan misi organisasi selanjutnya memerlukan tujuan yang hendak dicapai. Tujuan Puslatbang PKASN LAN adalah sebagai berikut:

a. terwujudnya pemetaan dan pengembangan kompetensi yang berstandar Internasional; dan

b. terwujudnya pengelolaan sumber daya dalam rangka pengembangan kompetensi

Berdasarkan tujuan yang telah dirumuskan, selanjutnya dituangkan dalam sasaran-sasaran strategis yang akan dicapai organisasi. Sasaran-sasaran strategis Puslatbang PKASN LAN disusun dengan menyesuaikannya dengan adanya perubahan organisasi sesuai Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Negara. Sasaran Strategis dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019 menjadi

Tabel 3.1 **Sasaran dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019**

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU
1	Terselenggaranya tata kelola yang baik berbasis kinerja di Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara	Indeks tata kelola internal Satker LAN
2	Terwujudnya peningkatan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara	Persentase peserta pelatihan kepemimpinan dan manajerial pegawai ASN yang mengalami peningkatan pengetahuan sesuai sasaran pelatihan
		Persentase peserta pelatihan dasar CPNS yang mengalami peningkatan pengetahuan sesuai sasaran pelatihan
		Persentase peserta pelatihan teknis, fungsional, dan sosial kultural yang mengalami peningkatan pengetahuan sesuai sasaran pelatihan
3	Terpetakannya potensi atau kompetensi pegawai ASN	Jumlah pegawai ASN yang dipetakan potensi atau

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

NO	SASARAN STRATEGIS	IKU
		kompetensinya
4	Termanfaatkannya rekomendasi kebijakan di bidang pemetaan kompetensi	Tingkat kemanfaatan rekomendasi hasil kajian kebijakan di bidang pemetaan kompetensi
		Jumlah publikasi Jurnal Wacana Kinerja

Sumber: LAKIP Puslatbang PKASN LAN, 2019

3.4 **Sumber Daya Puslatbang PKASN LAN**

3.4.1 **Dukungan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat diandalkan adalah salah satu kekuatan dari Puslatbang PKASN LAN. Keragaman latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki SDMnya membuat komposisi yang ada dapat saling melengkapi untuk menghasilkan output kerja yang profesional, baik dalam hal kajian, pendidikan dan pelatihan aparatur, penilaian kompetensi, maupun advokasi dan konsultasi.

Dari aspek SDM, sampai dengan tahun 2019 Puslatbang PKASN LAN memiliki pegawai sebanyak 110 orang. Jumlah tersebut tersebar di 1 bagian dan 2 bidang. Kekuatan SDM Puslatbang PKASN LAN, berdasarkan tingkat pendidikan, dapat dilihat pada tabel dan gambar berikut ini:

Tabel 3.2 Jumlah SDM Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Jenjang Pendidikan	Jumlah	%
1.	S3	4	3,63
2.	S2	43	39.09
3.	S1	37	33.63
4.	D-III	7	6.36
5.	SLTA	18	16.36
6.	SLTP	1	0.93
7.	SD	0	0
Jumlah		**110**	**100,00**

Sumber: Data Kepegawaian Puslatbang PKASN LAN Per 9 Juli 2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Adapun latar belakang pendidikan, berdasarkan program studi yang telah diikuti pegawai pada jenjang D3, S1, dan S2 cukup proporsional. Keadaan ini sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tupoksi Puslatbang PKASN LAN di Bidang Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi, yang diyakini sangat luas cakupan ilmunya. Sungguhpun diakui bidang keahlian yang dimiliki SDM belum begitu lengkap namun demikian dirasakan sudah cukup memadai.

- SDM Puslatbang PKASN LAN yang berjumlah 110, khusus untuk yang berpendidikan D3 sampai dengan S3 memiliki beragam bidang keahlian antara lain:

- Tingkat Pendidikan D3 berjumlah 7 orang (6,36%) terdapat 4 bidang keahlian yaitu Akuntansi 2 orang, Bahasa Prancis 1 orang, Teknik Komputer 1 orang, dan Informatika 2 orang.

- Tingkat pendidikan S1 berjumlah 37 Orang (33,63 %) terdapat 22 Bidang keahlian yaitu: Kedokteran umum: 1 orang, Keperawatan: 1 orang, Akuntansi: 1 orang, Ilmu Pemerintahan: 2 orang, Administrasi Publik : 2 orang; Bahasa Prancis : 1 orang; Hukum : 4 orang; Ilmu Administrasi : 2 orang; Ilmu Administrasi Bisnis : 1 orang; Ilmu Administrasi Negara : 3 orang; Ilmu Administrasi Publik : 1 orang; Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan : 1 orang; Informatika : 1 orang; Manajemen : 2 orang; Manajemen Ekonomi Publik : 3 orang; Manajemen Informatika : 1 orang; Pendidikan : 2 orang; Perhotelan : 1 orang; Perkantoran : 1 orang; Perpustakaan : 1 orang; Psikologi : 2 orang; Teknik Informatika : 1 orang; Teknik Sipil : 1 orang; Sistem Informasi : 1 orang.

- Tingkat pendidikan S2 sebanyak 43 Orang (39,09 %) terdapat 21 Bidang keahlian yaitu: Ekonomi: 1 orang, Administrasi Publik: 7 orang, Kebijakan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Publik: 3 orang, MSDM: 2 orang, Ekonomi Pembangunan: 2 orang, Manajemen: 1 orang, Administrasi Negara: 1 orang, Ilmu Administrasi Pendidikan: 1 orang, Psikologi: 2 orang, Akuntansi : 2 orang; Bahasa Prancis : 1 orang; Ilmu Administrasi : 3 orang; Ilmu Administrasi Publik : 1 orang; Ilmu Politik dan Pemerintahan : 1 orang; Pemerintahan : 1 orang; Pendidikan : 2 orang; Perpustakaan : 1 orang; Psikologi Profesi : 1 orang; Psikologi Ekonomi : 1 orang; Psikologi Terapan : 1 orang; SDM : 1 orang; Sistem Informasi : 2 orang; Sosial : 6 orang; Sosiologi : 1 orang.

- Tingkat pendidikan S3 sebanyak 4 Orang (3,63%) terdapat 4 bidang keahlian yaitu: Administrasi Publik : 1 orang, Ilmu Hukum: 1 orang, Ilmu Pendidikan : 1 orang, dan Sumber Daya Aparatur : 1 orang.

Selanjutnya apabila jumlah SDM dilihat dari Jabatannya maka dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 3.3 Jumlah SDM Berdasarkan Jabatan

No.	Nama Jabatan	Jumlah			%
		Struktural	Fungsional	Fungsional Umum	
1.	Struktural	10			9,09
2.	Peneliti		8		7.27
3.	Widyaiswara		14		12.72
4.	Pranata Humas		3		2,72
5.	Pustakawan		1		0,90
6.	Arsiparis		1		0,90
7.	Analis Kepegawaian		3		2,72
8.	Perencana		1		0,90
9.	Dokter		1		0,90
10.	Perawat		1		0,90
11.	Asessor		5		4,54
12.	Analis Kebijakan		1		0,90

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama Jabatan	Jumlah			%
		Struktural	Fungsional	Fungsional Umum	
13.	Staf			61	55,45
	Jumlah	10	39	61	100

Sumber: Data Kepegawaian Puslatbang PKASN LAN Per 9 Juli 2019

Dari tabel diatas menunjukkan jenis jabatan yang ada di Puslatbang PKASN LAN. Dari tabel tersebut terlihat proporsional, yang mana terdapat 10 Orang Pejabat struktural, 39 Orang Pejabat Fungsional Tertentu dan 61 orang merupakan Fungsional Umum (staf). Rangkap jabatan antara fungsional Peneliti dan jabatan Struktural masih terjadi pada tahun 2015-2016, akan tetapi sejak tahun 2017 akhirnya memutuskan untuk memilih jabatan struktural, dengan demikian hingga saat ini sudah tidak ada rangkap jabatan di Puslatbang PKASN LAN.

Khusus terkait dengan penyelenggaraan fungsi di masing-masing Bidang, dalam melaksanakan tugas kediklatan, Bidang Pelatihan dan Pengembangan didukung oleh sumber daya manusia yang cukup profesional, dan tenaga fasilitator yang memiliki kepakaran sesuai bidang disiplin ilmu serta pengalaman bekerja sebagai Jabatan pimpinan Tinggi. Sedangkan di Bidang Pemetaan Kompetensi (Bidang Kajian) didukung oleh sejumlah Fungsional peneliti dengan sebagian besar memiliki jenjang pendidikan S2 (Magister) dari berbagai latar belakang disiplin ilmu. Hal ini menjadi modal yang cukup baik terkait tingkat kompetensi dan keberagaman pengetahuan dalam pelaksanan fungsi di Bidang Kajian. Sedangkan Bidang Paten (Pemetaan Kompetensi) didukung oleh sejumlah assesor dengan memiliki latar belakang pendidikan yang bervariasi. Sehingga memungkinkan adanya variasi komposisi dalam penyusunan menu kegiatan penilaian maupun memungkinkan adanya masukan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

pertimbangan mengenai proses penyelenggaraan kegiatan penilaian berdasarkan beragam dasar ilmu yang berbeda.

3.4.2 Dukungan Sarana dan Prasarana

Dalam melaksanakan fungsinya Puslatbang PKASN LAN didukung sarana dan prasarana yang cukup memadai, meliputi:

(1) Gedung administrasi sebagai kantor pusat Puslatbang PKASN LAN yang sangat memadai;

(2) Gedung Graha Giriwisesa sebagai Gedung Penyelenggaraan Diklat, yang sangat representatif;

(3) Gedung Assessment Center sebagai Gedung Penyelenggaraan Diklat, Pelaksanaan Assessment Center dan perpustakaan yang modern dengan penggunaan IT yang terbaru;

(4) Peralatan kantor seperti komputer, laptop, printer, scanner, telfon, fax, dan lain-lain yang sangat memadai;

(5) Ruangan kerja yang nyaman dengan kelengkapannya yang meliputi meja, kursi, rak, dan lain-lain;

(6) Sarana beribadah berupa masjid yang memadai baik untuk peserta maupun pegawai, walaupun sifatnya masih belum permanen;

(7) Sarana olahraga berupa lapangan bulutangkis, lapangan tenis, lapangan futsal, Lapangan Volley, tenis meja dan jogging track. Dilengkapi juga dengan ruangan dan peralatan fitness yang memadai;

(8) Peralatan hiburan yang memungkinkan peserta untuk menghilangkan kepetanannya, baik berupa peralatan musik lengkap maupun sarana karaoke serta tempat billiard;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

(9) Fasilitas kendaraan bermotor, seperti bus, mobil, motor dan sepeda yang cukup memadai.

Disamping itu, beberapa program kegiatan di Puslatbang PKASN LAN sudah menggunakan konsep berbasis teknologi informasi. Di Bidang Latbang penggunaan aplikasi sistem informasi dan teknologi tersebut yaitu seperti: pendaftaran peserta diklat secara online, monitoring dan evaluasi diklat secara online, sistem aplikasi diklat secara online (jarak jauh, jurnal online, ruang konsultasi kediklatan online). Sarana ini sangat mempermudah Bidang Latbang aparatur dalam melaksanakan tuganya maupun stakeholder kediklatan Puslatbang PKASN LAN. Sedangkan untuk Bidang Paten, penggunaan aplikasi advokasi online mempermudah pemberian fasilitasi dan advokasi yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN kepada pemerintah daerah, misalnya dalam pengumpulan data dan proses monitoring dalam kegiatan advokasi.

3.4.3 Jejaring Kerja

Keberadaan jejaring kerja yang mendukung pelaksanaan program kerja di Puslatbang PKASN LAN. Terkait dengan bidang kerja unit Paten, keterlibatan dan kontribusi langsung sebagai *associate* ataupun narasumber dari jejaring kerja yang dimiliki telah memberikan sokongan terhadap unit sebagai referensi dan juga dalam hal teknis operasional kegiatan yang belum bisa dipenuhi dari pihak pegawai internal LAN. Dukungan jejaring kerja juga terlihat dalam pelibatan pengajar/ widyaiswara dari Badan Diklat dan Kementrian/Lembaga di luar LAN dalam kegiatan Diklat, dan pelibatan pihak Pemerintah Daerah sebagai nara sumber/informan kunci dalam pelaksanaan kajian yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN.

3.5 Kegiatan Penyelenggaraan Kediklatan pada Puslatbang PKASN LAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Salah satu kegiatan utama Puslatbang PKASN LAN adalah kegiatan kediklatan. Kegiatan menjadi utama karena Puslatbang PKASN LAN sebagai bagian dari Lembaga Administrasi Negara merupakan pembina kediklatan nasional.

Kegiatan kediklatan dikoordinasikan oleh Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN. Kegiatan Bidang Pelatihan dan Pengembangan secara umum terdiri dari kegiatan penyempurnaan dan pengembangan sistem informasi kediklatan, penyelenggaraan diklat (Diklat Manajerial dan Diklat Teknis Fungsional), dan Kegiatan Pembinaan Kediklatan. Kegiatan Bidang Pelatihan dan Pengembangan selama Tahun 2015–2018 adalah sebagai berikut:

1. Penyempurnaan pengembangan sistem informasi Bidang Diklat

Untuk meningkatkan kinerja Bidang Pelatihan dan Pengembangan maka Puslatbang PKASN LAN melakukan beberapa pengembangan dan penyempurnaan sistem kediklatan. Sistem kediklatan yang dikembangkan yaitu:

a. E-konsultasi
b. E-monitoring evaluasi
c. E-jurnal; dan
d. E-diklat

2. Berbagai jenis Diklat Manajemen dan Teknis dan Fungsional:

Kegiatan utama Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN adalah kegiatan penyelenggaraan kediklatan. Penyelenggaraan kediklatan di Puslatbang PKASN LAN terdiri dari diklat manajerial dan kegiatan teknis dan fungsional. Kegatan diklat manajerial yang diselenggarakan di Puslatbang PKASN LAN yaitu Diklatpim Tingkat IV, Diklatpim Tingkat III, dan Diklatpim Tingkat II. Diklat teknis dan fungsional yang diselenggarakan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Puslatbang PKASN LAN terkait dengan tugas dan fungsi Lembaga Administrasi Negara sebagai Pembina Kediklatan. Beberapa jenis diklat teknis dan fungsional yang diselelenggarakan Puslatbang PKASN LAN antara lain Diklat TOF Pelatihan Dasar Calon PNS, Diklat Pelatihan Kewidyaiswaraan Substansi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV, Diklat dan Seleksi Calon Widyaiswara, Diklat Training Officer Course / TOC, Diklat Management Of Training /MOT, Diklat PelatihanRevolusi Mental, Diklat Pelatihan *Reform Leader Academy* (RLA), dan lain-lain.

Tabel 3.4 Jenis Penyelenggaraan Diklat Manjerial dan Diklat Teknis dan Fungsional di Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018

Tahun	Nama Diklat Manajerial dan Diklat Teknis dan Fungsional
2015	• Diklatpim Tingkat II • Diklatpim Tingkat III • Diklatpim Tingkat IV • Diklat Prajabatan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tahun	Nama Diklat Manajerial dan Diklat Teknis dan Fungsional
	• Diklat TOT Diklat Prajabatan Pola Baru • Diklat TOC • Diklat MOT • Diklat TOT • Diklat TOF Prajabatan Pola Baru • Diklat TOT Non Widyaiswara • Diklat Karya Tulis Ilmiah • Diklat Penatausahaan Keuangan Berbasis Akrual • Diklat Evaluasi Jabatan • Diklat Self Management • Diklat Pengelolaan Aset Daerah • Diklat Aplikasi Teknologi Informasi • Diklat Kebijakan Pelayanan Publik
2016	• Diklatpim Tingkat II • Diklatpim Tingkat III • Diklatpim Tingkat IV

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tahun	Nama Diklat Manajerial dan Diklat Teknis dan Fungsional
	• Diklat Pengelolaan Aset Daerah • Diklat Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah • Diklat Budaya Kerja • Diklat Teknologi Informasi Keuangan • Diklat Manajemen Perubahan • Diklat Review Dokumen Rencana Pembangunan dan Anggaran Pemerintah Daerah • Diklat Calon Widyaiswara • Diklat Dasar Perpajakan • Diklat Manajemen Pendapatan Daerah
2017	• Diklatpim Tingkat II • Diklatpim Tingkat III • Diklatpim Tingkat IV
	• TOF Pelatihan Dasar Calon PNS • Pelatihan Kewidyaiswaraan Substansi Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III dan IV • Diklat dan Seleksi Calon Widyaiswara • Training Officer Course / TOC • Management Of Training /MOT • PelatihanRevolusi Mental • Pelatihan *Reform Leader Academy* (RLA)
2018	• Diklatpim TK II • Diklatpim TK III • Diklatpim TK IV

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tahun	Nama Diklat Manajerial dan Diklat Teknis dan Fungsional
	• TOF Pelatihan Dasar Calon PNS • Pelatihan RLA • Pelatihan Revolusi Mental

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

3. Kegiatan Pembinaan Kediklatan

Selain menyelenggarakan diklat, Puslatbang PKASN LAN juga melakukan kegiatan pembinaan kediklatan. Pembinaan kediklatan Puslatbang PKASN LAN pada wilayah Jawa, Bali, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur (Jabanubati). Dalam melakukan pembinaan kediklatan, ada beberapa kegiatan yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN, antara lain Lokakarya Kediklatan, Pemantauan dan Penggendalian Diklat, Pemantauan Jejaring Kerja di Daerah, Evaluasi Pasca Diklat, Sosialisasi Kebijakan Kediklatan, Workshop Coaching, Workhshop Penguji, dan Workshop Materi Kediklatan.

Tabel 3.5 **Kegiatan Pembinaan Kediklatan Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018**

Tahun	Kegiatan Pembinaan Kediklatan
2015	• Lokakarya Kediklatan • Pemantauan dan Pengendalian Penyelenggaraan Diklat
2016	• Lokakarya Kediklatan • Pemantauan jejaring kerja di daerah • Evaluasi Pasca Diklat
2017	• Sosialisasi Kebijakan Kediklatan • Workshop Coaching • Workshop Penguji
2018	• Workshop Bela Negara • Workshop Nasional dan Evaluasi Kepemimpinan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

BAB IV
METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian

Penelitian tentang strategi peningkatan kinerja dalam perspektif *knowledge management* ini berupaya untuk menggali strategi peningkatan kinerja yang telah dilakukan serta menemukan faktor penghambatnya serta menyusun model strategi *knowledge management* di Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang PKASN LAN). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Melalui pendekatan penelitian kualitatif diharapkan peneliti mampu menggambarkan secara utuh dan komprehensif fenomena yang diteliti sebagaimana yang telah dijabarkaan dalam fokus penelitian, sehingga pada akhirnya dapat menjawab masalah yang telah dirumuskan dan dengan demikian tujuan penelitian dapat tercapai.

Beberapa pertimbangan lain yang mendasari penggunaan pendekatan kualitatif, adalah sebagaimana dinyatakan oleh Moleong (2014:31), yaitu: untuk memahami fenomena sosial melalui gambaran holistik dan memperbanyak pemahaman mendalam. Melalui pendekatan ini peneliti dapat memahami strategi peningkatan kinerja yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN secara mendalam.

4.2 Lokasi Penelitian dan Situs Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara (Puslatbang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

PKASN LAN). Adapun alasan ditetapkannya organisasi ini sebagai objek penelitian adalah karena permasalahan yang diungkap berada pada organisasi tersebut. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya, Puslatbang PKASN LAN yang berada di Sumedang Jawa Barat ini merupakan satuan kerja Lembaga Administrasi Negara di daerah yang terbesar dibandingkan satuan kerja LAN yang berada di Makasar, Samarinda, dan Aceh. Puslatbang KASN LAN mempunyai jumlah sumber daya manusia (pengelola kediklatan dan Widyaiswara) yang paling besar dan program kegiatan pendidikan dan pelatihan paling banyak di bandingkan satuan kerja LAN yang berada di daerah lainnya.

Situs penelitian ini adalah tempat-tempat khusus yang direncanakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data penelitian, baik melalui wawancara maupun observasi. Tempat-tempat dimaksud antara lain adalah: ruangan pejabat di Puslatbang PKASN, ruangan pengajar Widyaiswara Puslatbang PKASN, dan ruang pengelola pelatihan Puslatbang PKASN, dan tempat lainnya.

4.3 Fokus Penelitian

Relevan dengan masalah penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, maka fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

(1) Strategi peningkatan kinerja penyelenggaraan pelatihan yang sudah dilakukan oleh Puslatbang PKASN LAN (Sobirin, 2014) yaitu sebagai berikut:

a) Peningkatan kualitas Individu
b) Peningkatan kualitas kepemimpinan
c) Peningkatan kualitas tim kerja
d) Peningkatan kualitas sistem organsiasi

(2) Kendala dalam strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam penyelenggaraan pelatihan. Kendala tersebut dilihat pada setiap strategi yang dilakukan pada setiap faktor–faktor yang mempengaruhi kinerja:

a) Hambatan kemampuan individu:

b) Hambatan kemampuan pemimpin;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

c) Hambatan kerjasama tim kerja;

d) Hambatan pelaksanaan sistem organisasi; dan

e) Hambatan situasi (konteks)

(3) Model strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN pada penyelenggaraan pelatihan aparatur sipil negara (ASN) dalam perspektif knowledge management didesain sesuai dengan strategi knowledge management sesuai pendapat Dalkir (2005) dilakukan dengan identifikasi pengetahuan yang dibutuhkan, identifikasi gap pengetahuan, dan penyusunan roadmap pelaksanaan knowledge management. Oleh karena itu, penyusunan strategi tersebut digunakan pada Puslatbang PKASN LAN yang terdiri dari:

a. Identifikasi pengetahuan yang diperlukan untuk peningkatan kinerja (yang mendukung pencapaian visi dan misi organisasi) dan pengetahuan yang dimiliki Puslatbang PKASN LAN saat ini;
b. Identifikasi gap pengetahuan antara pengetahuan yang dibutuhkan dengan pengetahuan yang dimiliki Puslatbang PKASN LAN;
c. Menyusun roadmap pelaksanaan knowledge management di Puslatbang PKASN LAN. Penyusunan roadmap pelaksanaan knowledge management memperhatikan komponen *knowledge management* yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja Puslatbang PKASN LAN sesuai pendapat Bhatt (2000), yang terdiri dari:
   1. Manusia
   2. Proses
   3. Teknologi

   Selain komponennya, road map strategi knowledge management pada Puslatbang PKASN LAN juga harus memperhatikan siklus knowledge management seperti yang disampaikan Dalkir (2005), yaitu:
   1. Menangkap pengetahuan;
   2. Menilai pengetahuan;
   3. Berbagi pengetahuan;
   4. Mengkontekstualkan pengetahuan;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

5. Menerapkan pengetahuan; dan
6. Memperbahrui pengetahuan

4.4 **Sumber Data**

Kegiatan pengumpulan data penelitian ini dilakukan pada beberapa sumber, yaitu: informan, fenomena atau peristiwa dan dokumen. Proses pengumpulan data pada setiap sumber menggunakan "arahan" fokus penelitian, sehingga dapat dipisahkan antara data yang betul-betul dibutuhkan dan relevan (memenuhi kriteria inklusi) dan data yang harus disisihkan karena tidak relevan (memenuhi kriteria eksklusi).

(1) Informan

Pada penelitian ini, pemilihan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *snowball sampling*, Pada awalnya peneliti menentukan informaan kunci yang didasarkan atas penguasaan informasi dan data yang diperlukan dalam penelitian. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Kepala Puslatbang PKASN, Bapak Hari Nuhraha, SE., MPM. Informan kunci kemudian menunjuk informan lain yang mempunyai penguasaan informasi dan data penelitian, yaitu Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan, Bapak Eris. Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan meminta peneliti untuk mewawancarai beberapa pegawai yang mempunyai pengalaman dan pengetahuan tentang penyelenggaraan pelatuhan, Kepala Subbidang Dokumentasi dan Informasi , Kepala Subbidang Penyelenggaraan dan Pengembangan, Bapak Guruh Muakhamar Khadafi, Bapak Dikdik, dan Bapak Ano. Peneliti juga mewawancarai beberapa widyaiswara, yaitu Bapak Bambang, Bapak Burdan, Bapak Dayat Wiranta, Bapak Desi, dan Bapak Pupung Puad Hasan. Proses *snowball sampling* berhenti pada saat peneliti merasa bahwa informasi yang diperoleh sudah memadai yang ditandai dengan adanya kejenuhan data, yaitu

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kondisi dimana tidak ada lagi variasi data yang diberikan oleh informan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Lincoln dan Guba (dalam Firman, 1997), bahwa "Tujuan memperoleh variasi sebanyak-banyaknya hanya dapat dicapai apabila pemilihan satuan sampel dilakukan jika satuan sebelumnya sudah dijaring dan dianalisis; setiap satuan berikutnya dapat dipilih untuk memperluas informasi yang telah diperoleh terlebih dahulu sehingga dapat dipertentangkan atau diisi adanya kesenjangan informasi yang ditemui."

(2) Peristiwa

Sumber informasi lain dalam penelitian ini adalah peristiwa yang mencakup segala sesuatu yang terjadi dan berhubungan dengan aktivitas proses *knowledge management* dalam peningkatan kinerjai. Peristiwa yang diobservasi, antara lain: pelaksanaan rapat, pelaksanaan diskusi pegawai, pelaksanaan *knowledge sharing* melalui *in house training*, pelaksanaan pendokumentasian hasil rapat, dan sebagainya di Puslatbang PKASN LAN.

(3) Dokumen

Sumber informasi ketiga dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang relevan dengan penelitian yang didapatkan antara lain dokumen kebijakan kediklatan, dokumen hasil sharing knowledge, laporan kinerja instansi, dokumen rapat, dokumen dalam bentuk laporan hasil penilaian kinerja, dan sebagainya yang mendukung penelitian.

4.5 **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling tepat dan strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data (Sugiyono, 2005). Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui pengamatan, wawancara dan penelusuran dokumen. Pada

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

proses pengumpulan data, pendekatan menusiawi antara peneliti dan sumber data (*informan*) menjadi instrumen utama dalam penelitian ini. Dengan menggunakan informan sebagai fokus subyek penelitian maka dalam pengumpulan data mengacu pada anggapan bahwa sumber data dapat memberikan respon berupa tanda, penyesuaian, dan respon terhadap lingkungan.

Untuk keperluan pengumpulan data selama penelitian di lapangan, dikembangkan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

(1) Pengamatan (Observasi)

Peneliti melakukan observasi dengan teknik observasi menurut Sugiyono (2005) adalah: *pertama*, Observasi partisipatif, yaitu peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, peneliti ikut melakukan apa yang dikerjakan sumber data, dan ikut merasakan suka dukanya. Dengan observasi partisipan ini, maka data yang diperoleh lebih lengkap, tajam, dan sampai mengetahui pada tingkat mana dari setiap perilaku yang tampak. Dalam suatu organisasi pemerintah peneliti dapat berperan sebagai pegawai, ia dapat mengamati bagaimana perilaku pegawai di Puslatbang PKASN LAN dalam bekerja, dalam melakukan knowledgde sharing, dan lain-lain,. Observasi partisipatif yang dilakukan peneliti yaitu partisipasi moderat, yaitu melaksanakan observasi dengan adanya keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar.. *Kedua*, Observasi terus terang. Dalam hal ini peneliti dalam mengumpulkan data menyatakan terus terang kepada sumber data, bahwa ia sedang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

melakukan penelitian. Jadi mereka yang diteliti mengetahui sejak awal sampai akhir tentang aktivitas peneliti.

(2) Wawancara

Teknik lain dalam mengumpulkan data penelitian adalah melalui serangkaian kegiatan wawancara. Proses ini dilakukan untuk mendapatkan data lapangan yang tidak bisa diakses melalui kegiatan observasi. Wawancara ini juga dimaksudkan untuk memperdalam pengetahuan atau pemahaman tentang obyek yang diobservasi. Langkah ini ditempuh untuk menghindari atau meminimalisir kesalahan dalam menginterpretasikan tentang makna simbol-simbol atau kegiatan subyek penelitian yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dengan menggunakan teknik ini, diharapkan pengumpulan data lebih mendalam, lengkap, dan akurat, sehingga dapat membantu usaha menganalisis permasalahan secara lebih tajam. Penentuan subyek informan pada penelitian ini sudah dilakukan sejak melakukan observasi, sehingga tidak terjadi salah-pilih. Wawancara mendalam dilakukan terhadap informan untuk memberikan keleluasaan untuk menjelaskan dan menguraikan pendapatnya secara bebas, tidak dibatasi oleh pilih-pilih jawaban sebagaimana pada wawancara terstruktur. Pada penelitian ini wawancara dilakukan secara mendalam yaitu wawancara tidak terstruktur. Wawancara dimulai dari *key informan*, yaitu Kepala Puslatbang PKASN. Melalui key informan selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan Kepala Bidang Puslatbang PKASN, Kepala Subbidang Pelatihan dan Pengembangan, Kepala Subbidang Dokumentasi dan Informasi, Widyaiswara, dan Pegawai di Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang KASN.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

(3) Dokumentasi

Data dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah data-data sekunder yang digali dari dokumen-dokumen, arsip, dan bahan-bahan lain dari sumber yang relevan selama penelitian ini berlangsung. Data dokumentasi yang telah dikumpulkan kemudian diseleksi, ”diuji” validitasnya, agar diperoleh data yang tepat dan akurat, sebelum disajikan dalam laporan penelitian. Data dokumentasi dalam penelitian ini yaitu laporan kinerja instansi pemerintah (LAKIP), laporan kegiatan penyelenggaraan pelatihan, peraturaan tentang pelatihan, dan lain sebagainya yang mendukung penelitian.

4.6 **Uji Keabsahan Data**

Dalam suatu penelitian diperlukan adanya standar untuk melihat derajat kepercayaan atau kebenaran hasil penelitan yang disebut dengan keabsahan data. Menurut Moleong (2014) ada emapt kriteria yang disarankan dalam memeriksa keabsahan data, yaitu sebagai berikut:

(1) Kepercayaan (Credibility)

Untuk memeriksa kredibilitas dilakukan dengan cara memperpanjang waktu pengumpulan data penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan triangulasi data dengan cara mengecek kesesuaian antara hasil wawancara, dokumen, dan hasil observasi yang dilakukan dalam penelitian di lapangan.

(2) Keteralihan (Transferability)

Keteralihan dapat terpenuhi apabila pembaca hasil penelitian memperoleh gambaran yang jelas tentang latar atau konteks yang menjadi fokus penelitian dan memahami hasil penelitian tersebut.

(3) Ketergantungan (Dependability)

Ketergantungan dilakukan untuk memeriksa dan melakukan akurasi pengumpulan dan analisis data. Agar derajat reliabilitas dapat tercapai maka

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

diperlukan audit atau pemeriksa yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitiannya, sehingga diperlukan pertimbangan dari pembimbing.

(4) Kepastian (Confirmability)
Standar kepastian digunakan untuk menilai hasil penelitian yang dilakukan dengan cara mengecek data dan informasi serta interprestasi hasil penelitian, apakah data lapanagan sesuai dengan data yang disajikan dan apakah penelitian tersebut benar-benar dari data-data penelitian, sehingga diperlukan pengecakan atau penilaian oleh pembimbing.

4.7 Analisis Data

Proses analisis data tersebut mengikuti model Analisis Data Interaktif dari Miles dan Huberman (2014) yaitu analisis yang dilakukan terus menerus selama pengumpulan data di lapangan sampai pengumpulan data selesai dilaksanakan. Analisis ini mencakup beberapa kegiatan yaitu menelaah data, kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

(1) Pengumpulan Data (*Data Collection*)
Pengumpulan data yaitu pengumpulan laporan-laporan dalam bentuk uraian selanjutnya direduksi, dipilah-pilah hal yang pokok, dan fokus pada hal yang penting serta membuang hal yang tidak diperlukan. Pengumpulan data dilakukan secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung.

(2) Kondensasi Data (*Data Condensation*)
Kondensasi data adalah pengolahan data, sehingga memberikan perubahwan wujud dari bentuk laporan-laporan sampai data tersebut siap disajikan. Kondensasi data merujuk pada proses memilih, menyederhanakan, mengabstraksikan, dan atau mentransformasikan data yang mendaki keseluruhan bagian dari catatan-catatan lapangan secara

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

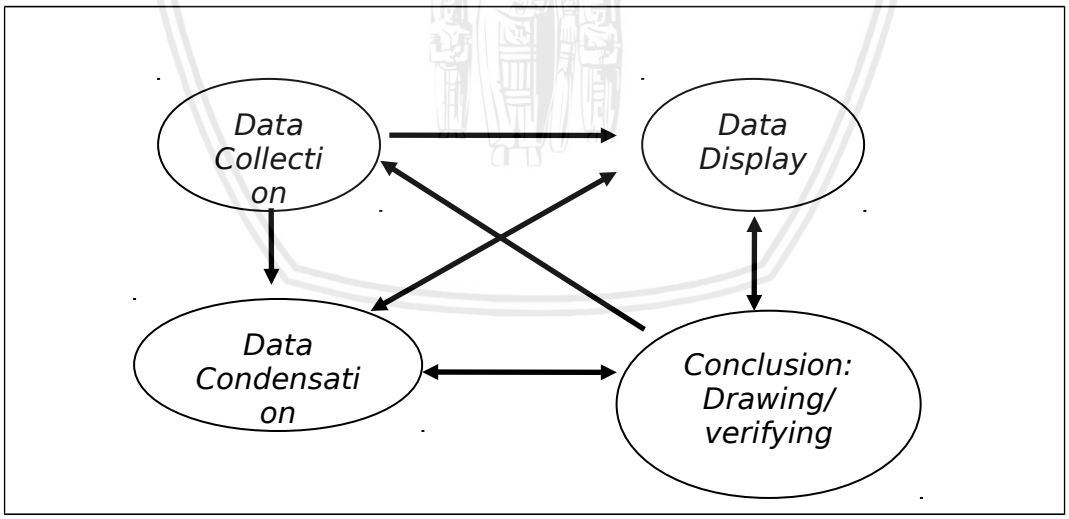
tertulis, transkrip wawancara, dokumen-dokumen, dan materi-materi empiris lainnya.

(3) Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data adalah sebuah pengorganisasian, penyatuan dari informasi yang memungkinkan penyimpulan dan aksi. Pennyajian data membantu dalam memahami apa yang terjadi dan untuk melakukan sesuatu, termasuk analisis yang lebih mendalam, atau mengambil aksi berdasarkan pemahaman. Penyadian data memudahkan peneliti untuk melihat gambaran keseluruhan atau bagian tertentu dari penelitian, sehingga disajikan dalam bentuk naratif.

(4) Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing*)

Penarikan kesimpulan dilakukan peneliti dengan berusaha menggambarkan dari data yang dikumpulkan dan dituangkan dalam kesimpulan yang dilakukan oleh peneliti dari data yang telah diolh kemudian disajikan secara seistematis sehingga dapat ditarik kesimpulan



Gambar 4.1 **Analisis Data Model Interaktif**
Error: Reference source not foundSumber: Miles, Huberman, dan Saldana, 2014

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

5.1.1 Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam Penyelenggaraan Pelatihan

5.1.1.1 Peningkatan Kualitas Individu

Peningkatan kualitas individu (pegawai) sangat penting karena sumber daya manusia merupakan penggerak utama organisasi. Peningkatan kinerja individu sangat mempengaruhi kinerja organisasi. Peningkatan kualitas individu meliputi peningkatan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen.

Hasil studi dokumentasi menunjukkan bahwa sebelum melakukan peningkatan kinerja individu, Puslatbang PKSAN LAN melakukan pemetaan pegawai melalui analisis jabatan (Anjab). Puslatbang PKASN LAN melakukan analisis jabatan sesuai dengan tugas dan fungsi unit kerja di lingkungan kerjanya. Hasil dari analisis jabatan tersebut adalah adanya nomenklatur jabatan di setiap unit kerja, uraian jabatan setiap jabatan, dan struktur organisasinya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Nomenklatur pegawai di Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bidang Latbang) sesuai disusun sesuai dengan tugas dan fungsi unit kerjanya. Nomenklatur jabatan administrator dan pengawas di Bidang Latbang sesuai dengan nama unit kerjanya. Jabatan Administrator di Bidang Latbang adalah Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Jabatan Pengawas di Bidang Latbang adalah Kepala Subbidang Penyelenggaraan, Pelatihan, dan Pengembangan, dan Kepala Subbidang Evaluasi, Dokumentasi dan Informasi. Jabatan fungsional tertentu (JFT) yang ada di Bidang Pelatihan dan Pengembangan adalah Widyaiswara dan Peneliti. Ada beberapa nomenklatur jabatan pelaksana di Bidang Latbang yang mendukung kinerja Bidang Latbang antara lain pengadministrasi umum bidang pelatihan dan pengembangan, pengelola penyelenggara diklat, pengelola sistem pembelajaran, pengolah data pengembangan program akademis, analis program diklat, pengadministrasi evaluasi, dokumentasi, dan informasi, pengelola monitoring dan evaluasi, dan penyusun laporan hasil diklat.

Tabel. 5.1 Nama Pegawai dan Nomenklatur Jabatan di Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN

No.	Nama	Jabatan
1.	Drs. Eris Yustiono, M.Sc.	Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan
2.	Drs. Desi Fernanda, M.Soc.Sc	Widyaiswara Utama
3.	Ir. H. Dayat Nurhayat, SW., M.Sc.	Widyaiswara Utama
4.	Dr. H. Dadang Dally, M.Si	Widyaiswara Utama
5.	Drs. Awang Anwaruddin, M.Ed.	Widyaiswara Utama
6.	Dr. Hj. Sri A. Kusumawardani, SH., M.Hum.	Widyaiswara Utama
7.	Dr. H. Dedi A. Barnadi, Drs., SH., M.Si.	Widyaiswara Utama
8.	Ir. Bambang Subagio, M.Si.	Widyaiswara Utama

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Nama	Jabatan
9.	H. Burdan Ali Junjunan, S.H., M.Si.	Widyaiswara Madya
10.	Dr. H. Baban Sobandi, SE., M.Si.	Widyaiswara Madya
11.	Dra. Enni Iriani, M.Ed.	Widyaiswara Madya
12.	H. Gugum Gumelar, SH.	Widyaiswara Madya
13.	Anita Ilyas, S.Sos. M.AP	Widyaiswara Muda
14.	Ade Suhendar, ST., M.AP	Widyaiswara Muda
15.	Pupung Puad Hasan, SE., M.Ec.Dev	Widyaiswara Muda
16.	Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos.	Kepala Sub Bidang Evaluasi, Dokumentasi dan Informasi
17.	Putri Wulandari Atur Rejeki, S.Si., ME	Peneliti Muda
18.	Indra Maulana, S.IP., M. Si	Pengelola Dokumentasi
19.	Muhammad Taufan Qohar, S.IP	Pengelola Monitoring dan Evaluasi
20.	Erwin Fadli Kurniawan, SE.	Pengelola Data Alumni
21.	Herdy Erawan	Pengadministrasi Umum
22.	Toni Syarif, S.Pd.	Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan
23.	Lilis Multati, S.Sos	Pengelola Penyelenggaraan Diklat
24.	Budi Permana, S.Sos., M.I.Kom.	Pranata Humas Muda
25.	Yuyu Yuningsih, SE., MM.	Pengelola Penyelenggaraan Diklat
26.	Yunni Susanty, SE., MM	Pengelola Penyelenggaraan Diklat
27.	Dikdik Hendarin, SAP., MAP	Pengelola Penyelenggaraan Diklat
28.	Maria Angella Widya Puspasari, SE., MM.	Pengelola Sistem Pembelajaran
29.	Dhian Shinta Pradevi, S.IP., MA	Pengolah Data Pengembangan Program Akademis
30.	Jujun Junaedi	Pengadministrasi Umum
31.	Ano	Pengadministrasi Umum

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

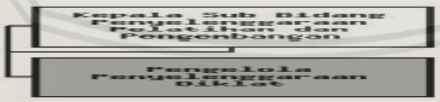
No.	Nama	Jabatan

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Hasil dari analisis jabatan yang lain adalah informasi jabatan. Informasi jabatan berisi penjelasan ruang lingkup kerja dari setiap jabatan. Data jabatan yang ada pada informasi jabatan yaitu nama jabatan, kode jabatan, unit kerja, kedudukan dalam struktur organisasi, ikhtisar jabatan, uraian tugas, bahan kerja, perangkat/ alat kerja, hasil kerja, tanggung jawab, wewenang, korelasi jabatan, kondisi lingkungan kerja, resiko bahaya, syarat jabatan, prestasi kerja yang diharapkan, butir informasi lain, dan pengesahan. Informasi jabatan ini membantu setiap jabatan mengetahui informasi tentang jabatannya sehingga dapat berkerja dengan baik dan benar.

FORMULIR INFORMASI JABATAN

1. Nama Jabatan : Pengelola Penyelenggaraan Diklat
2. Kode Jabatan :
3. Unit Kerja : Bidang Pelatihan dan Pengembangan
   Eselon I : Lembaga Administrasi Negara
   Eselon II : Puslatbang PKASN
   Eselon III : Bidang Pelatihan dan Pengembangan
   Eselon IV : Sub Bidang Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan
4. **Kedudukan Dalam Struktur Organisasi** :



5. Ikhtisar Jabatan

   Melakukan kegiatan pengelolaan yang meliputi penyiapan bahan, koordinasi dan penyusunan laporan di bidang penyelenggaraan diklat/latbang

6. Uraian Tugas
   1. Menyusun perencanaan penyelenggaraan kegiatan bidang latbang
      1.1 Menyusun TOR kegiatan bidang Latbang dan mengkoordinasikannya dengan Subbag Perencanaan dan Keuangan
      1.2 Menyusun RAB kegiatan bidang Latbang dan mengkoordinasikannya dengan Subbag Perencanaan dan Keuangan
      1.3 Menyusun RPPA kegiatan bidang Latbang dan mengkoordinasikannya dengan Subbag Perencanaan dan Keuangan
      1.4 Menyusun UMK kegiatan bidang Latbang dan mengkoordinasikannya dengan Subbag Perencanaan dan Keuangan
      1.5 Menyusun usulan susunan kepanitiaan kegiatan bidang Latbang
   2. Menyiapkan aspek administrasi penyelenggaraan kegiatan bidang latbang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 5.1 **Informasi Jabatan Salah Satu Pelaksana di Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Hasil lain dari pelaksanaan analisis jabatan di Puslatbang PKASN LAN adalah struktur organisasi. Struktur organisasi menggambarkan alur perintah dan koordinasi antar jabatan. Alur perintah dari atasan (jabatan di atasnya) kepada bawahannya (jabatan di bawahnya) dan alur koordinasi antara sesama level jabatan.

Khususnya untuk analisis jabatan di Bidang Pelatihan dan Pengembangan menghasilkan struktur organisasi di Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Ada beberapa alur perintah di Bidang Pelatihan dan Pengembangan yaitu Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan kepada Kasubbid Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan dan Kasubbid Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi. Alur perintah yang lain adalah Kasubbid Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan kepada Jabatan Pelaksana di bawahnya. Alur perintah selanjutnya adalah Kesubbid Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi kepada jabatan pelaksana di bawahnya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 5.2 **Struktur Organisasi Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN**

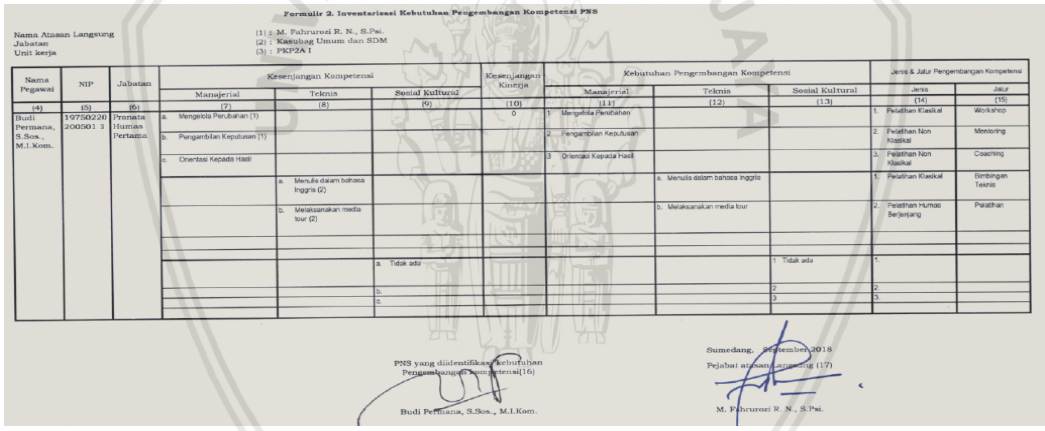
Sumber: Subbagian Umum dan SDM Puslatbang PKASN LAN, 2019

Berdasarkan hasil anjab tersebut dijadikan dasar bagi Puslatbang dalam melakukan strategi peningkatan kinerja pegawai. Kebutuhan pengetahuan dan keterampilan yang harus dimiliki oleh setiap jabatan dapat dilihat pada informasi jabatan pada bagaian pengetahuan dan keterampilan.

Hasil dokumentasi juga menunjukkan bahwa Puslatbang PKASN LAN meningkatkan pengetahuan dan keterampilan individu pegawai melalui kegiatan peningkatan kompetensi pegawai. Kegiatan ini diawali dengan menyusun identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi pada masing-masing pegawai.

Inventarisasi kebutuhan pengembangan pegawai dilaksanakan untuk mengetahui mengetahui kesenjangan dan kebutuhan kompetensi bagi masing-

masing pegawai Puslatbang PKASN LAN. Kesenjangan dan kebutuhan kompetensi terdiri dari kompetensi manajeriual, teknis, dan sosio cultural. Jenis kometensi ini sesuai yang diatur pada Undang - Undang No.5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Selain jenis kesenjangan dan kebutuhan pengembangan kompetensi, di dalam inventarisasi tersebut juga diinventarisir juga jenis dan jalur setiap pengembangan kompetensinya. Dokumen inventarisasi selanjutnya ditandatangani oleh pegawai yang bersangkutan dan oleh atasan langsungnya. Atasan langsung ikut menandatangani dokumen tersebut sebagai bukti bahwa sudah ada diskusi dan persetujuan atas dokumen yang disusun pegawai yang bersangkutan.



Formulir 2. Inventarisasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS

Nama Atasan Langsung : (1) : M. Fahrurozi R. N., S.Psi.
Jabatan : (2) : Kasubag Umum dan SDM
Unit kerja : (3) : PKP2A I

Nama Pegawai	NIP	Jabatan	Kesenjangan Kompetensi			Kesenjangan Kinerja	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi			Jenis & Jalur Pengembangan Kompetensi	
			Manajerial	Teknis	Sosial Kultural		Manajerial	Teknis	Sosial Kultural	Jenis	Jalur
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
Budi Permana, S.Sos., M.I.Kom.	19750220 200501 1	Pranata Humas Pertama	a. Mengelola Perubahan (1)			0	1. Mengelola Perubahan			1. Pelatihan Klasikal	Workshop
			b. Pengambilan Keputusan (1)				2. Pengambilan Keputusan			2. Pelatihan Non Klasikal	Mentoring
			c. Orientasi Kepada Hasil				3. Orientasi Kepada Hasil			3. Pelatihan Non Klasikal	Coaching
				a. Menulis dalam bahasa inggris (2)				a. Menulis dalam bahasa inggris		1. Pelatihan Klasikal	Bimbingan Teknis
				b. Melaksanakan media tour (2)				b. Melaksanakan media tour		2. Pelatihan Humas Berjenjang	Pelatihan
					a. Tidak ada				1. Tidak ada	1.	
					b.				2.	2.	
					c.				3.	3.	

PNS yang diidentifikasi kebutuhan Pengembangan Kompetensi(16)

Budi Permana, S.Sos., M.I.Kom.

Sumedang, [illegible] September 2018
Pejabat atasan langsung (17)

M. Fahrurozi R. N., S.Psi.

Gambar 5.3 **Contoh Formulir inventarisasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Setelah melakukan inventarisasi kebutuhan pengembangan pegawai selanjutnya unit sumber daya manusia dan umum mengumpulkannya dan melakukan rekapitulasi kebutuhan pengembangan pegawai. Rekapitulasi ini berguna untuk mengetahui kebutuhan pengembangan pegawai Puslatbang PKASN LAN secara keseluruhan. Rekapitulasi ini juga berguna untuk menyusun

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

rencana pengembangan kompetensi pegawai Puslatbang PKASN LAN setiap tahunnya.

Formulir 4. Rekapitulasi Hasil Inventarisasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN pada PKP2A I LAN

Unit kerja (1) : PKP2A I

No	Nama Pegawai	Jabatan	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi						Jenis & Jalur Pengembangan Kompetensi			
			Manajerial		Teknis		Sosial Kultural		Jenis		Jalur	
(2)	(3)	(4)	(5)		(6)		(7)		(8)		(9)	
1	Zulpikar, S.Sos., MM.	Kepala Bidang Kajian Kebijakan dan Inovasi Administrasi Negara	1	Manajemen Perubahan					1.	Klasikal	1.	Workshop Manajemen Perubahan dan Benchmarking
			2	Inovasi					2.	Klasikal	2.	Lokakarya Inovasi
			3	Komunikasi Organisasi					3	Klasikal	3	Pelatihan Komunikasi dan Benchmarking
					1	Reformasi Birokrasi			1.	Klasikal	1.	Workshop Reformasi Birokrasi
					2	Manajemen Kebijakan			2.	Klasikal	2.	Lokakarya Manajemen Kebijakan
					3	Metodologi Penelitian			3	Klasikal	3	Workshop Metodologi Penelitian
							1	Tanggap terhadap perbedaan budaya	1.	Non Klasikal	1.	Team Building
2	Wawan D. Setiawan, SH, M.Si.	Peneliti Madya	1	Manajemen Perubahan					1.	Klasikal		Workshop Manajemen Perubahan
			2	Orientasi pada hasil					2.	Non Klasikal		Tim Building
			3	Pengembangan diri					3.	Non Klasikal		Tim Building
					1	Teknik Kepustakaan			1.	Klasikal		Workshop Kepustakaan
					2	Teknik Penulisan Ilmiah			2.	Klasikal		Pelatihan Teknik Penulisan Ilmiah
					3	Bahasa Inggris			3.	Klasikal		Pelatihan Bahasa
							1	Peduli		Non Klasikal		Tim Building
3	Drs. Dayat Hidayat, M.Si	Peneliti Madya	1	Orientasi pada hasil					1	Non Klasikal	1	Coaching
			2	Pengembangan diri					2	Non Klasikal	2	Coaching dan benchmark
			3	Inovasi					3	Klasikal	3	Workshop Inovasi
					1.	Teknik pengolahan data			1	Klasikal	1	Workshop Pengolahan Data
					2	Inovasi			2	Klasikal	2	Pelatihan Inovasi
					3	Teknik Penulisan			3	Klasikal	3	Workshop Penulisan
							1	Peduli	1	Non Klasikal	1	Team Building
							2	Tanggap Budaya	2	Non Klasikal	2	Team Building

Gambar 5.4 **Formulir Rekapitulasi Kebutuhan Pengembangan pegawai Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Berdasarkan hasil rekapitulasi kebutuhan pegawai Puslatbang PKASN LAN, selanjutnya Subbag SDM dan Umum menyusun dokumen rencana tahunan pengembangan kompetensi pegawai. Dokumen ini berisi tentang rencana pengembangan kompetensi setiap pegawai yang terdiri dari nama pegawai, jenis kebutuhan pengembangan kompetensi, jenis dan jalur pengembangan kompetensinya, penyelenggara pengembangan kompetensi, jadwal dan waktu pembelajaran pengembang kompetensi, dan anggaran yang dibutuhkan untuk melakukan pengembangan kompetensi.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Manajerial ASN Puslatbang PKASN LAN

No	Nama ASN	Status ASN	Jabatan	Jenis Kompetensi Manajerial	Jenis Pengembangan	Jalur Pengembangan	Penyelenggara	Jadwal dan Waktu	Jam Pelajaran	Anggaran Pengembangan Kompetensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
1	RR. Esty Widyaningsih, S.Pi., M.Si.		Asesor SDM Aparatur Muda	Pengembangan diri dan orang lain (2)	Non Klasikal	Belajar Mandiri	Unit PKKA	1 Bulan - 2019	20 JP	Non Anggaran
2	Denar Lukmanayah		Pengadministrasi Umum	Pengembangan Diri (1)	Non Klasikal	Coaching	Atasan Langsung	1 Bulan - 2019	20 JP	Non Anggaran
3	Krismiyati, ST., M.Ec., M.SE.		Peneliti Muda	Pengembangan diri dan orang lain	Pelatihan Non Klasikal	Coaching	Atasan Langsung	1 Bulan - 2019	20 JP	Non Anggaran
4	Rita Puzi Lestari, A.Md.		Pengelola Barang Milik Negara	Pengembangan Diri dan Orang Lain	Non Klasikal	Coaching	Atasan Langsung	1 Bulan - 2019	20 JP	Non Anggaran
5	Octarian Wirahadi kusuma, SH.		Pemroses Produk Hukum	Pengembangan Diri dan Orang Lain (1)	Non Klasikal	Coaching	Atasan Langsung	1 Bulan - 2019	20 JP	Non Anggaran
6	Drs. Dayat Hidayat, M.Si		Peneliti Madya	Pengembangan diri	Non Klasikal	Coaching dan benchmark	Atasan Langsung	1 Bulan - 2019	20 JP	Non Anggaran
7	Dra. Marifa Ayu Kencana, MIS.		Pengelola Kajian	Pengembangan Diri dan Orang Lain (2)	Non Klasikal	Coaching dan benchmark	Atasan Langsung	1 Bulan - 2019	20 JP	Non Anggaran
8	Tino Trisno Mulya, SAB		Pengelola Administrasi Belanja Pegawai	Pengembangan Diri dan Orang Lain (2)	Klasikal	Diklat Kompetensi Manajerial	https://www.pelatihan-sdm.net/pelatihan-pengembangan-diri/			
9	Mujiono		Pengadministrasi Umum	Pengembangan Diri dan Orang Lain (2)	Klasikal	Diklat Kompetensi Manajerial	https://www.pelatihan-sdm.net/pelatihan-pengembangan-diri/			
10	Dana Sutisna		Pengelola Keuangan	Pengembangan Diri dan Orang Lain (2)	Klasikal	Diklat Manajemen Keuangan	PPM	Agustus-September 201		1,800,000
11	Priswanti Rahayu, SAB		Pengelola Perbendaharaan Pengeluaran	Pengembangan Diri dan Orang Lain (2)	Klasikal	Diklat Manajemen Perubahan	https://djajendra-motivator.com	1 Bulan - 2019	16 JP	

Gambar 5.5 **Formulir Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Pegawai Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Dokumen ini sangat penting untuk menjadi acuan bagi organisasi dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawai dalam setiap tahunnya.Dokumen ini selanjutnya disahkan oleh pejabat yang berwenang. Dokumen ini juga bagian dari komitmen organisasi dalam mengembangkan kompetensi pegawainya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Mengetahui sesuai dengan aslinya
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA
PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN
KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA
Bagian Administrasi
Kepala Subbagian SDM dan Umum
Trisno Mulya, S.AB.
NIP. 19720816 200212 1 001

Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi
Pegawai PKP2A I LAN
Tahun 2019

Bagian Administrasi
Puslatbang PKASN LAN RI
Tahun 2019

Gambar 5.6 **Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Pegawai Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019**

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Pelaksanaan pengambangan kompetensi pegawai Puslatbang PKASN LAN dilakukan sesuai dengan rencana yang telah disusun.. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui dua jenis pengembangan kompetensi, yaitu klasikal dan non klasikal. Klasikal dilakukan dengan meningkatkan pengembangan pegawai melalui program pelatihan, workshop, dan lain-lain. Non kalsikal dilakukan dengan melakukan pendampingan, mentoring, belajar mandiri, dan lain-lain. Kegiatan pengembangan kompetensi pegawai Bidang Pelatihan dan Pengembangan juga mempengaruhi kinerja penyelenggaraan kediklatan Puslatbang PKASN LAN.

Gambar 5.7 **Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Pada gambar 5.7 merupakan hasil dokumentasi pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai Puslatbang PKASN LAN. Salah satu gambar tersebut menunjukkan gambar pegawai melakukan foto bersama dengan nasrasumber atau fasilitator "pelatihan menjadi MC (*master of caremony*). Gambar selanjutnya adalah gambar pelaksanaan kegiatan *in house training (IHT).*

Untuk peningkatan kompetensi pegawai yang membutuhkan anggaran maka didukung oleh anggaran kegiatan Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN yaitu kegiatan pengembangan pegawai. Jumlah anggaran tersebut tidak sebesar kebutuhan anggaran pada perencanaan kegiatan peningkatan kompetensi. Oleh karena itu, Subbag SDM dan Umum melakukan seleksi dan pertimbangan terhadap prioritas kegiatan peningkatan kompetensi pegawai.

Tabel 5.2 **Anggaran Pengembangan Pegawai Puslatbang PKASN LAN Tahun 2017 dan Tahun 2018**

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Tahun	Pagu Anggaran
2017	Rp. 200.990.000,-
2018	Rp. 385.478.000,-

Sumber: Subbag SDM dan Umum, 2019

Untuk memanfaatkan potensi yang ada, Puslatbang PKASN LAN mempunyai kegiatan pengembangan kompetensi pegawai melalui melalui kegiatan in house training. Menurut Jayadipura (2018) bahwa in house training (IHT) adalah program pelatihan yang diselenggarakan di lingkungan organisasi sendiri dengan menggunakan peralatan dan materi yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi, sebagai strategi untuk meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan pegawai.

Kegiatan ini biasanya dilakukan setiap awal tahun sebagai strategi untuk memanfaatkan waktu sebelum program dan kegiatan berlangsung. Kegiatan ini dilakukan dengan memetakan kemampuan pengetahuan yang dimiliki masing-masing pegawainya untuk disampaikan kepada pegawai lainnya dalam kegiatan IHT tersebut. Ditunjuk pegawai yang menjadi koordinator kegiatan tersebut untuk menyusun rencana jadwal dan pemateri serta sasaran pegawai yang menjadi peserta kegiatan IHT. Koordinator kegiatan juga melakukan koordinasi kepada bagian umum untuk mempersiapkan sarana dan prasarana

IHT merupakan salah satu bentuk knowledge sharing yang formal. Hal itu karena pelaksanaan kegiatan ini didasarkan atas undangan yang berbetuk memo yang ditandatangani oleh koordinator kegiatan. Peserta yang diundang biasanya disesuaikan dengan konteks materi IHT dengan tugas pegawai tersebut.

Kegiatan ini diawali dengan penyampaian materi oleh pegawai yang menjadi fasilitator atau pemateri. Pemateri menyampaikan pengetahuan yang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dimilikinya kepada pegawai lain melalui tayangan atau slide yang sudah disusun. Setelah sesi paparan materi maka ada diskusi dan atau sesi tanya jawab antara pemateri dengan peserta. Untuk materi yang bersifat praktis, kegiatan biasanya dilanjutkan dengan sesi praktik oleh peserta dengan didampingi pemateri.

Kegiatan IHT ini sangat bermanfaat bagi peningkatan kompetensi pegawai Puslatbang PKASN LAN. Terjadi knowledge sharing yang baik dan terstruktur antara pegawai yang mempunyai pengetahuan tertentu (pemateri) kepada pegawai lainnya (peserta). Melalui IHT juga terjadi diskusi antar pegawai terhadap suatu permasalahan dan perkembangan yang terjadi saat ini sehingga tidak jarang memunculkan ide-ide inovasi.

Terkait pelaksanaan dan manfaat adanya kegiatan IHT ini disampaikan oleh beberapa nasrasumber. Salah satu narasumber yaitu Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Eris) menyatakan:

> "Peningkatan individu pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan pada Tahun 2019 adalah salah satunya melalui in house training (IHT). Kegiatan IHT dilakukan pada Bulan Januari s.d Maret 2019. Hal itu didasarai bahwa kegiatan penyelenggaraan diklat dimulai pada Bulan April sehingga Bulan Januari s.d Maret dimanfaatkan untuk melakukan kegiatan in house training/ workshop. Kegiatan ini dilakukan tanpa mengeluarkan biaya, karena memanfaatan sumber daya yang ada di internal organisasi. Kegiatan ini diperuntukkan tidak hanya untuk pegawai di Bidang Pelatihan dan Pengembangan saja, melainkan untuk pegawai Puslatbang PKASN LAN. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Pernyataan lain terkait kegiatan IHT juga disampaikan oleh Kasubbid Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi (Bapak Muhammad Afif Mutaqin):

> "IHT dilakukan pada awal tahun. Konsep IHT hampir sama dengan forum kiara paying yang dhulu pernah dilakukan Puslatbang PKASN LAN, setiap anggota diminta untuk *sharing knowledge*. Khususnya untuk WI dilakukan *sharing knowledge* terkait materi kediklatan yang biasanya diampunya. Sedangkan untuk

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

penyelenggara kediklatan, *sharing knowledge* dilakukan terkait tekhnis penyelenggraaan. Setiap pegawai diminta untuk melakukan sharing knowledge terkait pelaksanaan kegiatan tekhnis yang biasa dilakukannya. Secara pelaksanaan, setiap penyelenggaraan pegawai memiliki tugas masing-masing sesuai dengan tupoksinya. Misalnya terkait pembuatan surat tugas, nota dinas, dan persuratan, materi tersebut disampaikan oleh Sdri. Shinta. Sdr Shinta menyampaikan cara pembuatan surat terebut, aturan yang terkait, dan lain-lain. Sharing knowledge yang lain yaitu Sdr. Erwin yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan dalam mengoperasikan excel, maka dia menyampikan kepada pegawai lainnya terkait hal tersebut (Hasil Wawancara pada Tanggal 21 Agustus 2019).“

Pernyataan lain terkait IHT juga disampaikan oleh salah satu Widyaiswara (Bapak Pupung Hasan):

> “Untuk meningkatkan kinerja pada faktor individu dilakukan dengan salah satunya melalui *in house training* (IHT) (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019)”

Pernyataan lain terkait IHT juga disampaikan oleh salah satu Pelaksana di Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Dikdik Hendarin):

> “Strategi peningkatan kinerja pada faktor individu dilakukan dengan menyelenggarakan IHT yang diinisiasi oleh Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Hasil Wawancara pada Tanggal 21 Agustus 2019)”

Tabel 5.3 **Kegiatan In House Training Penguatan Kapasitas Widyaiswara dan Penyelenggara Diklat Tahun 2019**

No.	Peningkatan Komepetensi dan Materi	Fasilitator	Waktu	Peserta
1.	Workshop Corporate	Baban Sobandi	11	JPT, JA, JP,

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Peningkatan Komepetensi dan Materi	Fasilitator	Waktu	Peserta
	University Materi: - Paparan Model Corpu P4KA LAN; - Pembahasan; dan - Penyusunan Rekomenasi	dan Pupung Puad Hasan	Januari	Widyaiswara, dan Penyelenggara Diklat
2.	Workshop Penguatan Strategi Pembelajaran Diklatpim Materi: - Kepemimpinan Adaptif; - Coaching dan Proyek Perubahan; - Self Mastery; - Diagnostic Reading - Inovasi - MTE	Awang Anwarudin, Dayat NSW, Gugum Gumelar, Bambang Subagio, Desi Fernanda, Dadang Dali, dan Dedi A. Bernadi	14-16 Januari	JPT, JA, JP, Widyaiswara
3.	Workshop Penguji Diklatpim Materi: Unsur Akademis; Unsur Sikap Prilaku; dan Teknik Penilaian	Baban Sobandi, Dayat NSW, Gugum Gumelar	17 Januari	JPT, JA, JP, Widyaiswara dan Penguji Eksternal
4.	ToF Pengajar Latian Dasar CPNS Materi: Strategi Pembelajaran; Desain Pembelajaran; dan Paparan Kelompok Agenda Pembelajaran	Awang Anwaruddin, Gugum Gumelar, Sri Asmawati Kusumawardani, Bambang Subagio, dan Dedi A. Bernadi	18-24 Januari	JPT, JA, JP, Widyaiswara, dan Penyelenggara Diklat
5.	Kebijakan dan Manajemen Latihan Dasar CPNS	Baban Sobandi	22 Januari	JPT, JA, JP, Widyaiswara, dan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Peningkatan Komepetensi dan Materi	Fasilitator	Waktu	Peserta
				Penyelenggara Diklat
6.	Workshop Meteodologi Penelitian Materi: Metodologi Penelitian Analisis Data	Baban Sobandi	25 Januari	JFT dan Penyelenggara Kediklatan
7.	Workshop Penulisan KTI Materi: Strategi Publikasi Nasional dan Internasional	Awang Anwarudin	28 Januari	JFT dan Penyelenggara Kediklatan
8.	Penyusunan Bahan Ajar Digital untuk E-Learning Materi: Power point terintegrasi LMS	Indra Maulana dan Pupung Puad Hasan	6 Februari	JFT dan Penyelenggara Kediklatan
9.	Pembuatan Video Bahan Ajar Materi: Penulisan Skrip, Perekaman, dan Editing Sederhana	Indra Maulana dan Guruh M.K.	6 Februari	Widyaiswara dan Penyelenggara

Sumber: Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

Strategi knowledge sharing juga dilakukan dengan menugaskan Widyaiswara untuk membuat video terkait mata diklat yang biasa diampunya. Hal itu bertujuan untuk dapat dibagikan kepada Widyaiswara yang lain. Terkait penugasan pembuatan video tersebut berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

> "Untuk mendukung pembelajaran e-learning, Pak Eris (Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan) sudah menugaskan setiap Widyaiswara untuk membuat video (e-learning) terkait mata diklat yang diajarkannya. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pernyataan tersebut juga ditegaskan oleh Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Eris):

> "Setiap WI ditugaskan untuk membuat 2 video dalam setahun. Setelah itu, video tersebut disharingkan kepada yang lain. Mata pembelajaran yang dibuatkan videonya adalah sesuai dengan mata pembelajaran yang biasa diampunya. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)."

Beberapa pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai yang tidak sesuai dengan yang direncanakan karena menyesuaikan dengan instansi penyelenggaranya. Ketidak sesuaian pada umumnya pada jadwal dan biayanya. Sebagai bagian dari akuntabilitas, Puslatbang melakukan rekapitulasi terhadap pengembangan pegawai yang telah dilakukan.

Tabel 5.4 Rekapitulasi Pengembangan Pegawai Puslatbang PKASN LAN 2018

No	Tanggal	Kegiatan	Pegawai
1.	19 Januari 2018	Seleksi Widyaiswara	Dr. H. Baban Sobandi, SE., M.Si.
2.	29 - 31 Januari 2018	Seleksi Calon Peserta Diklat Assessor	Kenan Kurnia Hidayat, S.Psi., M.Psi.
3.	29 - 31 Januari 2018	Seleksi Calon Peserta Diklat Assessor	Nuniya Dwiwastie, S.Psi.
4.	28 Februari 2018	Workshop "Strategi Publikasi Karya Ilmiah Nasional dan Internasional"	1. Ati Rahmawati, S.IP, ME. 2. Drs. Dayat Hidayat, M.Si. 3. Dra. Marifa Ayu Kencana, MIS 4. Putri Wulandari Atur Rejeki, S.Si., ME 5. Krismiyati, ST., M.Ec., M.SE. 6. Candra Setya Nugroho, SH. 7. Shafiera Amalia, S.IP., MPA 8. Agus Wahyuadianto, S.Psi., SE., M.Bus. (Adv.) 9. Susy Ella, S.Si., MA.
5.	8 - 10 Februari 2018	Penyusunan Modul Tata Cara Penyusunan Kamus Kompetensi Teknis	1. Iman Arisudana, S.Sos., MA. 2. Depdi Respatiawan, SE.
6.	19 - 23 Februari 2018	Sit In Penyelenggaraan Diklatpim II	Dr. H. Baban Sobandi, SE., M.Si.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No	Tanggal	Kegiatan	Pegawai
7.	19 - 22 Februari 2018	Sosialisasi Hak Konstitusional Warga Negara	Ir. H. Dayat Nurhayat, SW., M.Sc.
8.	27 Februari 2018	Pelatihan Pengadaan Langsung secara Elektronik	1. M. Dani Ramadansyah, ST., MAP. 2. Tia Setiawati, S.Si.
9.	27 Februari 2018	Seminar "*Knowledge Management* untuk Peningkatan Kualitas Kebijakan"	Candra Setya Nugroho, SH.
10	26 Februari 2018	Capacity Building 2018 Menuju PKP2A I LAN Lebih SAHATE (Santun Harmonis dan Tegas)	Seluruh pegawai PKP2A I LAN
11	9 - 11 Maret 2018	Pelatihan Metode Statement Analysis	Depdi Respatiawan, SE.
12.	12 Maret - 4 April 2018	Diklat Assessor SDM Aparatur Angkatan I	1. Kenan Kurnia Hidayat, S.Psi., M.Psi 2. Nuniya Dwiwastie, S.Psi.
13	12 - 16 Maret 2018	Lokakarya Pengembangan Bahan Ajar	Drs. Desi Fernanda, M.Soc.Sc
14	14 - 16 Maret 2018	Diklat TOT Penguatan Kapasitas Metodologi Pembelajaran	Pupung Puad Hasan, SE., M.Ec.Dev
15	19 - 24 Maret 2018	Pelatihan Penerapan Kebijakan (TOF)	1. Dr. H. Baban Sobandi, SE., M.Si. 2. M. Fahrurozi R.N., S.Psi. 3. Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos.
16	6 Maret 2018	Workshop "Teknik penulisan artikel populer serta publikasi artikel populer pada media massa"	1. Drs. Dayat Hidayat, M.Si. 2. Putri Wulandari Atur Rejeki, S.Si., ME 3. Krismiyati, ST., M.Ec., M.SE. 4. Susy Ella, S.Si., MA. 5. Indra Risni Utami, A.Md. 6. Dr. H. Baban Sobandi, SE., M.Si. 7. Sukarna, S.Sos. 8. Budi Permana, S.Sos., M.I.Kom. 9. Israini Miradina, SE. 10. Masrully, S.IP 11. Utari, S.AP
17	4 - 6 April 2018	Bimtek Kehumasan	1. Sukarna, S.Sos. 2. Budi Permana, S.Sos., M.I.Kom. 3. Indra Risni Utami, A.Md.
18	18 April 2018	Seminar dan MUSDA IPI DKI 2018	Ade Juariah, S. Sos., MAP.
19	23 - 25 April 2018	Pelatihan Masa Persiapan Pensiun	Sujono

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No	Tanggal	Kegiatan	Pegawai
20	3 - 4 Mei 2018	Training Interpersonal Softskills	Yuwin Ella Chandean, SH.
21	8 Mei 2018	Bimtek SIPKA	1. Toni Syarif, S.Pd. 2. Wuri Indri Pramesti, S.Sos., M.BIS.
22	9 Mei 2018	Pelatihan " Tools Penelitian Kualitatif"	1. Putri Wulandari Atur Rejeki, S.Si., ME 2. Krismiyati, ST., M.Ec., M.SE. 3. Shafiera Amalia, S.IP., MPA 4. Agus Wahyuadianto, S.Psi., SE., M.Bus. (Adv.) 5. Susy Ella, S.Si., MA. 6. Rosita Novi Andari, S.Sos.
23	9 Mei 2018	Koordinasi Kehumasan dengan pihak Media Cetak Harian Umum Pikiran Rakyat	1. Budi Permana, S.Sos., M.I.Kom. 2. Indra Risni Utami, A.Md.
24	9 Mei 2018	Pembinaan teknis penyelenggaraan bangunan gedung/rumah negara tahun anggaran 2018	1. Jeje Hidayat 2. Enang
25	18 Mei 2018	Mentor dan menghadiri seminar rancangan aktualisasi peserta penelitian dasar CPNS golongan III gelombang I	1. Drs. Eris Yustiono, M.Sc. 2. Ir. Euis Nurmalia, M.Si. 3. Ati Rahmawati, S.IP, ME. 4. Novel Saleh Seff, S. Sos., MAP. 5. Agus Wahyuadianto, S.Psi., SE., M.Bus. (Adv.)
26	16 April - 18 Mei 2018	Diklat Fungsional Perencana Tingkat Muda	Kurnia Angraeni Dewi, ST.
27	19 Mei 2018	Workshop Baca Kilat 3.0	Agus Wahyuadianto, S.Psi., SE., M.Bus. (Adv.)
28	7 Juni 2018	Kegiatan Peningkatan Kualitas Kebijakan di Indonesia	1. Zulpikar, S.Sos., MM. 2. Candra Setya Nugroho, SH.
29	28 Juni 2018	Internalisasi Nilai-nilai IPIP	1. Muhammad Taufan Qohar, S.IP 2. Utari, S.AP 3. Hendra Nugroho Saputro, S.AP 4. Israini Miradina, SE. 5. Masrully, S.IP 6. Indra Maulana, S.IP., M. Si 7. Dhian Shinta Pradevi, S.IP., MA 8. Maria Angella Widya Puspasari, SE., MM. 9. Andini Pritania Putri, S.Psi., M.Psi 10. Dwi Permata Sari, S.Psi., M.Psi 11. Wittya Aprodhita Kusumo, SE.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No	Tanggal	Kegiatan	Pegawai
			12. Diani Oktafiani, SE. 13. Erwin Fadli Kurniawan, SE. 14. Widyawan Pranawa, S. IP 15. Dinar Khalik Ibrahim, ST. 16. Muhammad Harlianto Purnama, S. AB
30	3 Juli 2018	Seminar PROSPERA Australia Indonesia Partnership for Economic Development tema "Transforming the Australian Bureau of Statistic to Meet Demands of the Digital Age"	Guruh Muamar Khadafi, SIP.
31	11 Juli 2018	Penyelenggaraan Ujian dan Penyesuaian Kenaikan Pangkat Berdasarkan Ijasah	1. Haris Rusmana, SAP. 2. Tata Tardiyat 3. Maman Suparman
32	17 Juli 2018	Seleksi Berbasis Komputer (SBK) Beasiswa LPDP	Erni Driyantini, SAB
33	25 Juli 2018	Seminar Internasional LAN-J.CLAIR Singapore	Dra. Marifa Ayu Kencana, MIS
34	30 - 31 Juli 2018	Workshop Manajemen Resiko	1. Ati Rahmawati, S.IP, ME. 2. Wuri Indri Pramesti, S.Sos., M.BIS. 3. Tanti Piani Puspita, SAB 4. Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos.
35	30 Juli 2018	Seleksi Pelatihan Kepemimpinan Tk. I Tahun 2018	Hari Nugraha, SE, MPM.
36	1 - 4 Agustus 2018	Pelatihan Penataan Manajemen Kinerja Aparatur Sipil Negara	M. Fahrurozi R.N., S.Psi.
37	6 - 9 Agustus 2018	Seminar Internasional "The 1st International Conference of Rural Development"	Krismiyati, ST., M.Ec., M.SE.
38	13 - 14 September 2018	Training Time Management	Ulifah, A.Md
39	13 - 14 September 2018	Training Enhancing Your Personal Effectiveness	1. Rita Fuzi Lestari, A.Md. 2. Dewanggi Agsha Putri, S.Kom.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No	Tanggal	Kegiatan	Pegawai
40	6 September 2018	Seminar Aktualisasi Peserta Latsar CPNS Gelombang I Tahun 2018	3. Muhammad Taufan Qohar, S.IP 4. Utari, S.AP 5. Hendra Nugroho Saputro, S.AP 6. Israini Miradina, SE. 7. Masrully, S.IP 8. Indra Maulana, S.IP., M. Si 9. Dhian Shinta Pradevi, S.IP., MA 10. Maria Angella Widya Puspasari, SE., MM. 11. Andini Pritania Putri, S.Psi., M.Psi 12. Dwi Permata Sari, S.Psi., M.Psi 13. Wittya Aprodhita Kusumo, SE. 14. Diani Oktafiani, SE. 15. Erwin Fadli Kurniawan, SE. 16. Widyawan Pranawa, S. IP 17. Dinar Khalik Ibrahim, ST. 18. Muhammad Harlianto Purnama, S. AB
41	24 - 28 September 2018	Pelatihan Pengelolaan Informasi Publik	1. Sukarna, S.Sos. 2. Hidajat
42	28 September 2018	Public Hearing "Grand Design Public Administration"	Krismiyati, ST., M.Ec., M.SE.
43	10 - 12 Oktober 2018	International Conference on ICT for Smart Society 2018 (ICISS 2018)	1. Susy Ella, S.Si., MA. 2. Rosita Novi Andari, S.Sos.
44	17 - 22 Oktober 2018	Pelatihan Keahlian Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah Tingkat Dasar	1. M. Dani Ramadansyah, ST., MAP. 2. Ferdi Febiansyah Djunaedi, SAP. 3. Octarian Wirahadi Kusuma, SH 4. Yuwin Ella Chandean, SH 5. Elfira Pusparani, ST 6. Rita Fuzi Lestari, A.Md.
45	22 - 26 Oktober 2018	Persiapan Keberangkatan Angkatan 129	Erni Driyantini, SAB
46	21 November 2018	*Training Speed Reading for Smart People*	1. Drs. Dayat Hidayat, M.Si. 2. Krismiyati, ST., M.Ec., M.SE. 3. Agus W., S.Psi., SE., M.Bus. (Adv.) 4. Susy Ella, S.Si., MA. 5. Dr. H. Dedi A. B., Drs., SH., M.Si. 6. Ir. Bambang Subagio, M.Si. 7. Yunni Susanty, SE., MM 8. Pupung P. H. , SE., M.Ec.Dev. 9. Toni Syarif, S.Pd. 10. Indra Maulana, S.IP., M. Si 11. Maria Angella Widya Puspasari, SE., MM. 12. Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos. 13. Nurhusna Frinovia, ST., S.Psi.,

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No	Tanggal	Kegiatan	Pegawai
			M.Psi. 14. Kenan Kurnia Hidayat, S.Psi., M.Psi. 15. Wittya Aprodhita Kusumo, SE. 16. Andini Pritania Putri, S.Psi., M.Psi 17. M. Fahrurozi R.N., S.Psi. 18. RR. Harida Indraswari, S.Sos., M.Pub.Admin. 19. M. Dani Ramadansyah, ST., MAP. 20. Ferdi Febiansyah Djunaedi, SAP. 21. Tia Setiawati, S.Si. 22. Octarian Wirahadi Kusuma, SH 23. Nuniya Dwiwastie, S.Psi. 24. Erni Driyantini, SAB 25. Elfira Pusparani, ST
47	22-23 November 2018	*Training* Presentasi Memukau	1. Drs. Dayat Hidayat, M.Si. 2. Krismiyati, ST., M.Ec., M.SE 3. Susy Ella, S.Si., MA. 4. Dr. H. Dedi A. Barnadi, Drs., SH., M.Si. 5. Ir. Bambang Subagio, M.Si. 6. Yunni Susanty, SE., MM 7. Toni Syarif, S.Pd. 8. Indra Maulana, S.IP., M. Si 9. Maria Angella Widya Puspasari, SE., MM. 10. Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos. 11. Nurhusna Frinovia, ST., S.Psi., M.Psi. 12. Wittya Aprodhita Kusumo, SE. 13. M. Fahrurozi R.N., S.Psi. 14. RR. Harida Indraswari, S.Sos., M.Pub.Admin. 15. Ferdi Febiansyah Djunaedi, SAP. 16. Tia Setiawati, S.Si. 17. Octarian Wirahadi Kusuma, SH 18. Nuniya Dwiwastie, S.Psi. 19. Elfira Pusparani, ST 20. Budi Permana, S.Sos., M.I.Kom. 21. Indra Risni Utami, A.Md. 22. Sukarna, S.Sos. 23. H. Gugum Gumelar, SH. 24. Dra. Enni Iriani, M.Ed. 25. Kurnia Angraeni Dewi, ST.

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2018

Peningkatan kinerja pada faktor individu juga dilakukan dengan kegiatan coaching antara pegawai senior kepada pegawai yang lebih junior. Melalui kegiatan tersebut ada sharing knowledge antara pegawai senior kepada pegawai

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

yang lebih junior tersebut. Hal itu sesuai dengan pernyataan Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

> "Di Widyaiswara (WI) ada proses choacing antara WI dengan calon WI. Hal itu merupakan salah satu strategi sharing knowledge. Selain itu dilakukan kegiatan peer pada diklat, antara WI senior dengan yg lebih junior, misalnya Pak Gugum dan Guruh. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Eris):

> "Untuk meningkatkan kinerja individu, saya juga memberikan kesempatan kepada beberapa pegawai yang mememnuhi syarat utnuk mendampingi WI dalam mengajar di kelas. Saya mempertimbangkan potensi dan keinginan pegawai yang akan diberikan kesempatan mendampingi WI mengajar di kelas. Setelah pelaksanaan proses pemeblajaran, saya juga menanyakan kepada WI terhadap hasil magang pegawai tersebut. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Selain meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai, peningkatan kinerja melalui faktor individu pegawai dilakukan dengan meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi pegawi melalui konseling. Konseling pegawai dilakukan oleh masing-masing pimpinan unit kerja. Khususnya untuk peningkatan motivasi dan kepercayaan diri pegawai dalam penyelenggaraan kediklatan maka dilakukan konseling oleh Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan serta oleh Kasubbid Pelatihan dan Pengembangan dan Kasubbid Dokumentasi dan Informasi.

Untuk meningkatkan kinerja individu khususnya peningkatan komitmen pegawi dilakukan dengan penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Penyusunan SKP dilakukan setiap awal tahun. Penyusunan SKP dilakukan sebagai target kinerja pegawai dalam jangka waktu satu tahun. Target kinerja berisi uraian kinerja, target output, dan waktu yang akan dicapai setiap pegawai.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Khususnya untuk pimpinan unit kerja, target SKP ditambah dengan target anggaran kegiatan unit kerjanya. Untuk pegawai yang menjabat sebagai fungsional tertentu, target SKP ditambah dengan target angka kredit yang akan dicapainya.

Penyusunan SKP diawali dengan penulisan target kinerja oleh masing-masing pegawai. Setelah itu, target kinerja tersebut didiskusikan antara pegawai dan pimpinan unit kerjanya sebelum ditandatangai pegawai dan pimpinan unit kerjanya sebagai kontrak kinerja pegawai tersebut. Khusus untuk SKP structural (pimpinan unit kerja) didiskusikan dan ditetapkan oleh pejabat di atasnya.

SASARAN KERJA PEGAWAI

NO	I. PEJABAT PENILAI		NO	II. PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI	
1	Nama	Dr.H. Baban Sobandi, SE., M.Si	1	Nama	Candra Setya Nugroho, SH
2	NIP	19670501 199303 1 001	2	NIP	19880701 201101 1 006
3	Pangkat/Gol.Ruang	Pembina Tingkat I-IV/b	3	Pangkat/Gol.Ruang	Penata Muda III/a
4	Jabatan	Kepala Bidang KKIAN	4	Jabatan	Pengelola Kajian
5	Unit Kerja	Bidang KKIAN PKP2A I LAN	5	Unit Kerja	Bidang KKIAN

NO	III. KEGIATAN TUGAS JABATAN	AK*	TARGET					
			KUANTITAS / OUTPUT		KUALITAS/ MUTU	WAKTU		BIAYA**
1	**Mengikuti penyusunan rencana kegiatan litbang KKIAN**							
1.1	Mengikuti rapat koordinasi penyusunan rencana kegiatan litbang;		2	kegiatan	100	1	bulan	
2	**Melaksanakan kegiatan Kajian Model Pengelolaan Talent Pool dalam Pengembangan Karier PNS Daerah**							
2.1	Menyiapkan administrasi kegiatan;		1	Dokumen	100	1	Bulan	
2.2	Melakukan pengumpulan data lapangan;		1	dokumen	100	2	bulan	
2.3	Mengolah data lapangan;		1	dokumen	100	1	bulan	
2.4	Menyebarkan hasil Kajian ASN;		1	kegiatan	100	1	bulan	
3	**Melaksanakan kegiatan penyusunan Buku Database Aparatur Tahun 2015**							
3.1	Menyiapkan administrasi kegiatan;		1	Dokumen	100	1	Bulan	
3.2	Melakukan pengumpulan data lapangan;		1	dokumen	100	2	bulan	
3.3	Melakukan mengolah data lapangan;		1	dokumen	100	1	bulan	
3.4	Menyebarkan Buku Database Aparatur Tahun 2015;		1	kegiatan	100	1	bulan	
4	**Melaksanaan kegiatan advokasi di daerah**							
4.1	Menyiapkan kebutuhan administratif dan teknis pelaksanaan bimtek Advokasi di daerah lokus;		1	dokumen	100	2	Bulan	
4.2	Melaksanaan bimbingan teknis (bimtek);		1	kegiatan	100	1	Bulan	
4.3	Melaksanakan asistensi;		1	kegiatan	100	1	Bulan	
4.4	Membuat laporan kegiatan advokasi di lokus;		1	dokumen	100	1	Bulan	
5	**Melaksanaan kegiatan Lokakarya Peningkatan Kapasitas Pemerintah Daerah**							
5.1	Menyiapkan kebutuhan administratif dan teknis pelaksanaan lokakarya peningkatan kapasitas pemerintah daerah;		1	dokumen	100	2	Bulan	
5.2	Melaksanaan lokakarya peningkatan kapasitas pemerintah daerah;		1	kegiatan	100	1	bulan	
5.3	Membuat laporan kegiatan lokakarya peningkatan kapasitas pemerintah daerah;		1	dokumen	100	1	Bulan	

Gambar.5.8 **Contoh Sasaran Kinerja Pegawai Salah Satu Pegawai Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Pada gambar 5.8 dapat dilihat menunjukkan target kinerja, output (kuantitas), kualitas, dan waktu penyelesaian, seorang pegawai yang dituangkan

dalam dokumen SKP. Target kinerja tersebut disusun oleh pegawai dan disahkan oleh atasannya. Target tersebut merupakan bentuk komitmen pegawai tersebut dalam melaksanakan kinerja selama satu tahun.

Pada akhir tahun dilakukan penilaian SKP pegawai Puslatbang PKASN LAN. Penilaian SKP dilakukan dengan membandingkan antara target yang ditetapkan dengan hasil yang dicapai pegawai tersebut. Pencapaian di luar target kinerja juga dicantumkan pada penilaian SKP sebagai tambahan nilai.

Penilaian SKP diawali dengan penilaian dari pegawai yang bersangkutan. Hasil penilaian oleh pegawai tersebut selanjutnya disampaikan kepada atasan langsung pegawai tersebut untuk dicek kembali. Apabila sudah sesuai, atasan langsung pegawai tersebut memberikan penilaian pada SKP tersebut.

PENILAIAN SASARAN KERJA PEGAWAI

Jangka Waktu Penilaian 2 Januari s.d. 31 Desember 2018

NO	I. Kegiatan Tugas Jabatan	AK*	TARGET						AK*	REALISASI						PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP
			Kuantitas/Output		Kualitas / Mutu	Waktu		Biaya**		Kuantitas/Output		Kualitas/ Mutu	Waktu		Biaya**		
1	2	3	4		5	6		7	8	9		10	11		12	13	14
1	Membantu Menyelenggarakan Kegiatan Diklatpim Tk. II, III, dan IV. Jml Total Peserta 340 orang dari Kegiatan Latsar CPNS (4 Angkatan)																
2	Menyusun Form Nilai Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV,Diklat RLA dan latsar CPNS	0.00	7	dokumen	100	12	bulan			10	dokumen	100	12	bulan		318.86	106.29
3	Merekapitulasi Nilai Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV, Diklat RLA dan Latsar CPNS	0.00	7	dokumen	100	12	bulan			10	dokumen	100	12	bulan		318.86	106.29
4	Merekapitulasi evaluasi Widyaiswara Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV, Diklat RLA dan Latsar CPNS	0.00	7	Paket dokumen	100	12	bulan			10	Paket dokumen	100	12	bulan		318.86	106.29
5	Merekapitulasi evaluasi Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV Diklat RLA dan Latsar CPNS	0.00	7	Paket dokumen	100	12	bulan			10	Paket dokumen	100	12	bulan		318.86	106.29
6	Merekapitulasi evaluasi Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV, Diklat RLA dan Latsar CPNS	0.00	7	Paket dokumen	100	12	bulan			10	Paket dokumen	100	12	bulan		318.86	106.29
7	Mendata Kualifikasi peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II, III, dan IV , Diklat RLA dan Latsar CPNS	0.00	7	Paket dokumen	100	12	bulan			10	Paket dokumen	100	12	bulan		318.86	106.29
8	Menyelenggarakan Kegiatan Diklat Teknis PNBP																
9	Mengkoordinasikan kegiatan Diklat teknis	0.00	15	kegiatan	100	12	bulan			14	kegiatan	100	12	bulan		269.33	89.78
10	Membuat instrumen evaluasi diklat teknis	0.00	15	kegiatan	100	12	bulan			14	kegiatan	100	12	bulan		269.33	89.78
11	Merekapitulasi evaluasi Peserta dan Widyaiswara Diklat Teknis	0.00	15	kegiatan	100	12	bulan			14	kegiatan	100	12	bulan		269.33	89.78
12	Merekapitulasi evaluasi Penyelenggaraan Diklat Teknis	0.00	15	kegiatan	100	12	bulan			14	kegiatan	100	12	bulan		269.33	89.78
13	Menjadi koordinator kegiatan Diklatpim Tingkat IV	0.00	2	kegiatan	100	12	bulan			2	kegiatan	100	12	bulan		276.00	92.00
14	Membantu Membuat RAB Diklat Teknis	0.00	15	kegiatan	100	12	bulan			14	kegiatan	100	12	bulan		269.33	89.78

Gambar 5.9 **Penilaian SKP Pulatbang PKASN LAN**

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Penilaian SKP merupakan bagian dari penilaian prestasi kerja pegawai. Penilaian prestasi kerja pegawai disusun setiap tahun. Prestasi kerja pegawai

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

terdiri dari nilai SKP dan nilai prilaku kerja pegawai. Nilai prilaku kerja pegawai terdiri dari beberapa unsur, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan kepemimpinan. Nilai prestasi kerja terdiri dari nilai SKP sebesar enam puluh persen (60%) dan nilai prilaku kerja pegawai sebesar empat puluh persen (40%). Penilaian pretasi kerja pegawai ditandatangani oleh pegawai yang bersangkutan, pejabat penilai, dan atasan pejabat penilai. Penilaian prestasi kerja pegawai dipergunakan untuk berbagai keperluan, salah satunya sebagai persyaratan dalam kenaikan pangkat, persyaratan pengajuan tugas atau ijin belajar, dan lain-lain.

8. REKOMENDASI

9. DIBUAT TANGGAL 7 JANUARI 2019
PEJABAT PENILAI,
Drs. Eris Yustiono, M.Sc.
NIP. 19670407 199401 1 001

10. DITERIMA TANGGAL 7 JANUARI 2019
PEGAWAI NEGERI SIPIL YANG DINILAI,
Dikdik Heedaria, SAP.
NIP. 19741001 20051 1 001

11. DITERIMA TANGGAL 7 JANUARI 2019
ATASAN PEJABAT PENILAI,
Hari Nugraha, SE., MPM.
NIP. 19681013 199401 1 001.

PENILAIAN PRESTASI KERJA
PEGAWAI NEGERI SIPIL

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

JANGKA WAKTU PENILAIAN
2 JANUARI s.d. 31 DESEMBER 2018

1.	YANG DINILAI	
	a. N a m a	Dikdik Heedaria, SAP.
	b. N I P	19741001 20051 1 001
	c. Pangkat, Golongan Ruang, TMT	Penata Muda Tk. I- III/b
	d. Jabatan / Pekerjaan	Pengelola Evaluasi Diklat
	e. Unit Organisasi	PKP2A I LAN
2.	PEJABAT PENILAI	
	a. N a m a	Drs. Eris Yustiono, M.Sc.
	b. N I P	19670407 199401 1 001
	c. Pangkat, Golongan Ruang, TMT	Pembina Tk. I / IV-b
	d. Jabatan / Pekerjaan	Kabid Diklat Aparatur PKP2A I LAN
	e. Unit Organisasi	PKP2A I LAN
3.	ATASAN PEJABAT PENILAI	
	a. N a m a	Hari Nugraha, SE., MPM.
	b. N I P	19681013 199401 1 001.
	c. Pangkat, Golongan Ruang, TMT	Pembina Utama Muda - IV/e
	d. Jabatan / Pekerjaan	Kepala PKP2A I LAN
	e. Unit Organisasi	PKP2A I LAN

Gambar 5.10 **Dokumen Prestasi Kerja Pegawai Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Subbagian SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Peningkatan kinerja dari komitmen pegawai Puslatbang PKAS LAN juga dilakukan dengan menyampaikan capaian kinerja setiap hari. Laporan kinerja harian pegawai merupakan bagian dari pelaksanaan komitmen pegawai atas setiap harinya. Semua kinerja yang dilakukan pegawai pada satu hari dituliskan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

pada laporan tersebut. Pencapaian kinerja diisikan pada akhir jam kantor setiap harinya. Pencapaian kinerja pegawai dilaporkan melalui sistem informasi dan tunjangan kinerja pegawai melalui alamat: absen.lan.go.id. Laporan kinerja harian pegawai masuk pada sistem tersebut karena menjadi dasar dalam penerimaan tunjangan kinerja pegawai, selain aspek kehadiran pegawai.

Untuk melakukan penginputan hasil kinerja harian melalui sistem tersebut, pegawai harus masuk menggunakan password dan usernamenya. Setelah masuk pada halaman beranda, pegawai selanjutnya memilih menu laporan kinerja. Pegawai menuliskan pekerjaannya sesuai dengan tanggal pekerjaan tersebut dilakukan.

Gambar 5.11 **Beranda Halaman Sistem Informasi Kehadiran dan Tunjangan Kinerja Pegawai Lembaga Administrasi Negara**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Laporan harian pegawai membantu atasan langsung pegawai tersebut dalam memantau capaian kinerja stafnya. Hal itu juga menjadi bagian monitoring bagi pimpinan untuk melihat kinerja stafnya, tanpa harus menanyakan kepada

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

stafnya satu persatu. Melalui laporan harian tersebut atasan dapat memberikan masukan atas kendala yang dihadapi stafnya.

Laporan harian pegawai juga menjadi dasar bagi pimpinan untuk melakukan penilaian kinerja pegawai setiap bulannya. Penilaian kinerja oleh atasan tersebut menjadi dasar bagi besarnya tunjangan kinerja pegawai (Tukin). Tunjangan kinerja pegawai selain didasarkan pada penilaian atasan juga berdasarkan kedisiplinan pegawai tersebut. Tunjangan kinerja pegawai Puslatbang PKASN LAN diatur melalui Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 23 Tahun 2017 tentang Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administras Negara. Berdasarkan peraturan tersebut disebutkan bahwa presentase pemberian tunjangan kinerja pegawai terdiri dari enam puluh persen (60%) adalah tunjangan prestasi kerja dan emapt puluh persen (40%) adalah kehadiran.

LAMPIRAN
PERATURAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR 23 TAHUN 2017 TENTANG TUNJANGAN KINERJA BAGI PEGAWAI DI LINGKUNGAN LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

TUNJANGAN KINERJA BAGI PEGAWAI DI LINGKUNGAN LAN

No.	KELAS JABATAN	TUNJANGAN KINERJA PER KELAS JABATAN
1.	17	Rp. 33.240.000,00
2.	16	Rp. 27.577.500,00
3.	15	Rp. 19.280.000,00
4.	14	Rp. 17.064.000,00
5.	13	Rp. 10.936.000,00
6.	12	Rp. 9.896.000,00
7.	11	Rp. 8.757.600,00
8.	10	Rp. 5.979.200,00
9.	9	Rp. 5.079.200,00
10.	8	Rp. 4.595.150,00
11.	7	Rp. 3.915.950,00
12.	6	Rp. 3.510.400,00
13.	5	Rp. 3.134.250,00
14.	4	Rp. 2.985.000,00
15.	3	Rp. 2.898.000,00
16.	2	Rp. 2.708.250,00
17.	1	Rp. 2.531.250,00

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 5.12 **Tabel Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara**

Sumber: Lampiran Perlan No.23 Tahun 2017

Gambar 5.12 menunjukkan bahwa kinerja pegawai akan berdampak pada besarnya kelas jabatan sekaligus besarnya tunjangan kinerja yang didapatkannya. Dengan adanya kelas jabatan tersebut maka pegawai termotivasi untuk dapat meningkatkan kinerjanya agar kelas jabatannya dapat meningkat. Salah satu contohnya adalah Widyaiswara Pertama menduduki kelas jabatan 8 dengan besaran tunjangan kinerja Rp. 4.595.150,-. Widyaiswara tersebut akan termotivasi untuk menjadi Widyaiswara Muda dengan kelas jabatan 9 dengan besaran tunjangan kinerja Rp. 5.079.200.000,-. Kinerja pegawai akan terus meningkat seiring dengan motivasinya meningkatkan kelas jabatan dan sekaligus tunjangan kinerjanya.

Peningkatan motivasi pegawai, khususnya Widyaiswara juga dilakukan dengan memberikan penghargaan bagi Widyaiswara terbaik di setiap penyelenggaraan diklat. Penilaian widyaiswara terbaik dilakukan melalui penilaian peserta pada akhir penyelenggaraan diklat. Widyaiswara diberikan piagam penghargaan dari Kepala Puslatbang PKASN LAN dan diserahkan pada penutupan setiap penyelenggaraan diklat.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 5.13 **Pemberian Piagam Penghargaan kepada Widyaiswara Terbaik oleh Kepala Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Untuk menunjang kinerja pegawai, Puslatbang PKASN LAN juga melakukan strategi dalam meningkatkan fisik pegawai melalui kegiatan olahraga. Kegiatan olahraga biasanya dilakukan setiap hari jum'at pagi. Pegawai yang diharapkan dapat dapat mengikuti kegiatan tersebut untuk menjaga kebugaran fisiknya. Ada beberapa kegiatan olehraga yang biasanya dilakukan oleh pegawai, yaitu antara lain senam bersama, futsal, badminton, jogging, dan lain-lain. Puslatbang memiliki beberapa sarana olah raga yang dapat dimanfaatkan baik bagi peserta diklat maupun bagi pegawai.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 5.14 **Kegiatan Olahraga Pegawai Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Puslatbang PKASN LAN melalui DKM Ulul Albab melakukan berbagai kegiatan dalam peningkatan rohani pegawai, khususnya pegawai beragama islam. Kegiatan yang bisanya dilakukan adalah pengajian dalam rangka peringatan hari besar agama islam, penyembelihan hewan qurban, kultum setelah sholat dluhur dan tahsin Al-Quran. Berbagai kegiatan tersebut dilakukan di masjid Ulul Albab Puslatbang PKASN LAN.

Gambar 5.15 **Kegiatan Kerohanian (Islam) di Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

5.1.1.2 **Peningkatan Kualitas Pemimpin**

Ada beberapa bentuk strategi peningktan kinerja melalui faktor kepemimpinan yaitu meningkatkan kualitas pemimpin dalam memberikan doronga, semangat, arahan, dan dukungan. Untuk melakukan strategi tersebut, Puslatbang PKASN LAN melakukan beberapa kegiatan.

Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pada faktor kepemimpinan, Lembaga Administrasi Negara secara umum dan Puslatbang PKASN LAN khususnya menyususn perjanjian kinerja. Perjanjian kinerja dilakukan antara kepala unit kerja dengan atasan langsungnya. Perjanjian kinerja berisi kesanggupan pimpinan unit kerja untuk melaksanakan kegiatan dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan (target pencapaian indikator kinerja utama setiap sasaran dan target pelaksanaan anggaran). Perjanjian ini sebagai bentuk tanggung jawab bagi seorang pimpinan unit kerja dalam melaksanakan kinerjanya. Selain itu, perjanjian kinerja juga menjadi motivasi dan dorongan bagi seorang pimpinan unit kerja untuk melaksanakan kinerja dan mencapai target kinerja.

Ada beberapa perjanjian kinerja pada Puslatbang PKASN LAN. Perjanjian kinerja yang pertama adalah perjanjian kinerja antara Kepala Puslatbang PKASN LAN dengan Kepala LAN. Perjanjian kinerja selanjutnya adalah perjanjian kinerja antara Administrator dengan Kepala Puslatbang PKASN LAN. Perjanjian kinerja terakhir adalah perjanjian kinerja antara pengawas dan administrator.

Untuk kinerja Bidang Pelatihan dan Pengambangan ada tiga perjanjian kinerja. Perjanjian kinerja pertama adalah antara Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan dengan Kepala Puslatbang PKASN LAN. Perjanjian keduad

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

adalah perjanjian kinerja antara Kasubbid Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan dengan Kepala Bidang Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Perjanjian kinerja ketiga adalah perjanjian kinerja antara Kasubbid Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi dengan Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan.

PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR I
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

PERJANJIAN KINERJA TAHUN 2016

Dalam rangka mewujudkan manajemen pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel serta berorientasi pada hasil, kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Joni Dawud
Jabatan : Kepala Pusat Kajian dan Pendidikan dan Pelatihan Aparatur I LAN
Selanjutnya disebut pihak pertama.

Nama : Adi Suryanto
Jabatan : Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Selaku atasan langsung pihak pertama dan selanjutnya disebut pihak kedua.

Pihak pertama berjanji akan mewujudkan target kinerja yang seharusnya sesuai lampiran perjanjian ini, dalam rangka mencapai target kinerja jangka menengah seperti yang telah ditetapkan dalam dokumen perencanaan. Keberhasilan dan kegagalan pencapaian target kinerja tersebut menjadi tanggung jawab kami.

Pihak kedua akan memberikan supervisi yang diperlukan serta akan melakukan evaluasi terhadap capaian kinerja dari perjanjian ini dan mengambil tindakan yang diperlukan dalam rangka pemberian penghargaan dan sanksi.

Jakarta, 11 Januari 2016
Pihak Pertama,

Dr. H. Joni Dawud, DEA.

Pihak Kedua,

Dr. Adi Suryanto, M.Si.

Gambar 5.16 **Perjanjian Kinerja Kepala Puslatbang PKASN LAN dengan Kepala LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN

Untuk meningkatkan kinerja Pulatbang PKASN LAN pada faktor kepemimpinan juga dilakukan dengan meningkatkan kompetensi pejabat structural. Khususnya untuk peningkatan penyelenggaraan diklat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi pejabat struktural yang ada di Bidang

Pelatihan dan Pengembangan, yaitu Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan, Kepala Subbidang Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan, dan Kepala Subbidang Dokumentasi dan Informasi.

Kompetensi pejabat structural di Bidang Pelatihan dan Pengembangan dimulai dengan melakukan identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi. Identifikasi tersebut untuk mengetahui jenis pengembangan yang diperlukan untuk meningkatkan kompetensinya, baik kompetensi manajerial, kompetensi teknis, dan kompetensi sosiokultural. Sebagai strategi dalam meningkatkan kemampuan dalam memberikan dorongan, semangat dan arahan maka fokus pengembangan kompetensi yaitu pada kompetensi manajerialnya.

Tabel 5.5 Identifikasi Pengembangan Kompetensi Pejabat Struktural di Bidang Pelatihan dan Pengembangan

No	Nama/ Jabatan	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi			Jenis Pengembangan	Metode
		Manajerial	Tekhnis	Sosio Kultural		
1.	Drs. Eris Yustiono, M.Sc/ Kepala Bidang Pelatihan dan Pengebangan	Pengembangan jejaring kerja			Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
		Inovasi			Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
		Berorientasi Strategis			Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
			Manajemen Diklat		Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
			Kebijakan Diklat		Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
				Tanggap terhadap perbedaan budaya	Non Klasikal	Team buiding
2.	Toni Syarif, S.Pd/ Kasubbid Pelatihan dan Pengembangan	Pengembilan Keputusan			Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
		Pengembangan Diri			Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
		Mengelola Perubahan			Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
			Penguasaan Peraturan Substantif Kebidangan (kediklatan)		Non Kasikal	Belajar Mandiri
			Evaluasi Pembelajaran		Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
			Manajemen Pendidikan dan Pelatihan		Klasikal	Pelatihan Manajemen Diklat
				Peduli	Non Klasikal	Team Building
				Tanggap terhadap perbedaan budaya	Non Klasikal	Team Building
3.	Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos/ Kasubbid Dokumentasi dan Infomasi	Inovasi			Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
		Pengembangan Jejaring Kerja			Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya
		Mengembangan Orang Lain			Klasikal	Pelatihan/ Workshop/ Lokakarya

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No	Nama/	Kebutuhan Pengembangan Kompetensi			Jenis	Metode
			Tata Kelola Dokumentasi dan Informasi		Klasikal	Bimbingan Teknis
			Evaluasi Pelaporan		Klasikal	Bimbingan Teknis
			Administrasi Pelayanan Publik		Non Klasikal	Mentoring
				Tanggap terhadap Perbedaan Budaya	Non Klasikal	Team Buiding
				Peduli	Non Klasikal	Team Buiding

Sumber: Subbag SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Setelah melakukan inventarisir terhadap kebutuhan kompetensi, Puslatbang PKASN LAN melalui Subbag SDM dan Umum menyusun rencana kegiatan pengembangan kompetensi setiap tahunnya. Penyusunan rencana kegiatan ini dilakukan untuk memetakkan penyelenggara, waktu, jam pembelajaran, dan kebutuhan anggaran pada setiap pengembangan kompetensi masing-masing pegawai. Penyusunan rencana ini disesuaikan dengan anggaran kegiatan pengembangan kompetensi pada tahun bersangkutan.

Tabel. 5.6 **Rencana Pengembangan Kompetensi Manajerial Pejabat Struktural Bidang Pelatihan dan Pengembangan Tahun 2019**

No.	Nama/ Jabatan	Jenis Kompetensi/ Jenis Pengembangan	Penyelenggara	Waktu	JP	Anggaran
1.	Drs. Eris Yustiono, M.Sc/ Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan	Inovaasi/ Klasikal	Djajendra-Motivator	1 Hari	8 JP	
		Pengembangan Jejaring/ Klasikal	Pelatihan Jejaring Kerja/ IHT	2 Hari	16 JP	
		Berorientasi Strategis	Borobudur Training	2 Hari	16 JP	3.800.000
2	Muhammad Afif Muttaqin, S.Sos/ Kasubbid Dokumentasi dan Infomasi	Inovasi/ Klasikal	Djajendra-Motivator	1 Hari	8 JP	
		Pengembangan Jejaring/ Klasikal	Pelatihan Jejaring Kerja/ IHT	2 Hari	16 JP	
		Mengembangkan Orang lain/ Klasikal	Borobudur Training	2 Hari	16 JP	3.800.000
3.	Toni Syarif, S.Pd/ Kasubbid Pelatihan dan Pengembangan	Pengembangan diri dan orang lain/ Klasikal	Djendra-motivator	1 Hari	8 JP	
		Mengelola perubahan/ Klasikal	Djadendra-motivator	1 Bulan	16 JP	

Sumber: Subbag SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Pelaksanaan peningkatan kompetensi pejabat structural dilakukan dengan mengikutkan pejabat tersebut pada diklat atau

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

pelatihan. Diharapkan dengan mengikuti pelatihan tersebut, pejabat structural dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta kompetensi manajerialnya.

Gambar 5.17 **Pejabat Struktural Bidang Pelatihan dan Pengembangan Mengikuti Diklat Peningkatan Kompetensi Manajerial**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Gambar 5.17 menunjukkan bahwa pejabat structural pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN mengikuti pelatihan peningkatan kompetensi manajerial. Melalui pelatihan tersebut diharapkan pejabatt structural tersbut dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengelola penyelenggaraan pelatihan di Puslatbang PKASN LAN.

Puslatbang PKASN LAN melakukan peningkatan kompetensi kepemimpinan, selain terhadap pejabat structural juga terhadap para pegawainya. Puslatbang melakukan hal tersebut dalam rangka menyiapkan pegawainya untuk menjadi pejabat structural di kemudian hari.

Khususnnya untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan diklat, Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan menugaskan stafnya untuk menjadi coordinator di setiap kegiatan. Pemilihan coordinator dilakukan dengan pertimbangan pengalaman dan kemampuan setiap pegawai tersebut.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Untuk mengkoordinasikan urusan administrative maka ditunjuk coordinator administrative. Koordinator administrative ada di setiap unit kerja di Puslatbang PKASN LAN. Khusus untuk Bidang Pelatihan dan Pengembangan, sebagai coordinator adminstratifnya adalah Yunni Susanty. Koordinator administrative mengkoordinasikan urusan administrative pada tahap perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Koordinator administratif selain berkoordinasi dengan Kepala Bidang juga berkoordinasi dengan Bagian Administratif.

Untuk pelaksanaan kegiatan penyelenggaraan kediklatan, Puslatbang PKASN LAN menugaskan seorang pegawai untuk menjadi koordinator kegiatan untuk mengkordinasikan kegiatan tersebut. Penunjukkan coordinator ditetapkan melalui surat keputusan Kepala Puslatbang PKASN LAN tentang Tim Pelaksana Kegiatan. Koordinator dibantu oleh beberapa anggota dalam melaksanakan tugasnya.

Tabel 5.7 **Koordinator Kegiatan Bidang Pengembangan dan Pelatihan Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019**

No.	Kegiatan Penyelenggaraan Kediklatan	Koordinator
1.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XV	Guruh Muamar Khadafi
2.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XIX	Toni Syarif
3.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXVII	Guruh Muamar Khadafi
4.	Pelatihan dan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan I	Ade Suhendar
5.	Pelatihan dan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan II	Dikdik Hendarin
6.	Pelatihan dan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan I	Yunni Susanty
7.	Pelatihan dan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan II	Toni Syarif
8.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan I	Ade Suhendar
9.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan II	Dikdik Hendarin
10.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan III	Yunni Susanty

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Kegiatan Penyelenggaraan Kediklatan	Koordinator
11.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan IV	Yunni Susanty
12.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan V	Guruh Muamar Khadafi
13.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan VI	Guruh Muamar Khadafi
14.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan VII	Ade Suhendar
15.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan VIII	Yunni Susanty
16.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan IX	Dikdik Hendarin
17	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan X	M. Afif Muttaqin
18.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan XI	Dikdik Hendarin
19.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan XII	Ade Suhendar
20.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (Workshop Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II dan Latsar CPNS)	Toni Syarif
21.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Menengah	Toni Syarif
22.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (Workshop Penyelenggaraan E-Learning	Pupung Puad Hasan
23.	Pelatihan Revolusi Mental Angkatan I	Pupung Puad Hasan
24.	Pelatihan Revolusi Mental Angkatan II	Pupung Puad Hasan
25.	Pelatihan Revolusi Mental Angkatan III	Pupung Puad Hasan
26.	Pelatihan Revolusi Mental Angkatan IV	Guruh Muamar Khadafi
27.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning MOT Angkatan I)	Maria Angella W.P
28.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning MOT Angkatan II)	Indra Maulana
29.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning TOC Angkatan I)	Dhian Shinta P.
30.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning TOC Angkatan II)	Dhian Shinta P.

Sumber: Subbag SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Terkait penunjukkan koordinator kegiatan sebagai salah satu strategi meningkatkan kompetensi kepemimpinan pegawai sesuai dengan pernyataan Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Eris):

> "Kami menunjuk pegawai sebagai koordintor kegiatan untuk menyiapkan mereka dikemudian hari untuk menjadi pimpinan di organisasi. Koordinator wajib mengkoordinir setiap kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya.(Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Untuk kegiatan pengembangan kompetensi melalui *In house training* (IHT), Puslatbang PKASN LAN juga mennunjuk koordinator untuk mengkoordinasikan kegiatan tersebut. Tugas koordinator pada IHT adalah untuk mengkoordinasikan pelaksanaan yang terdiri dari materi IHT,pemateri, dan jadwal pelaksanaan.

Tabel. 5.8 Daftar Koordinator Kegiatan In House Training Bidang Pengmbangan dan Pelatihan Tahun 2019

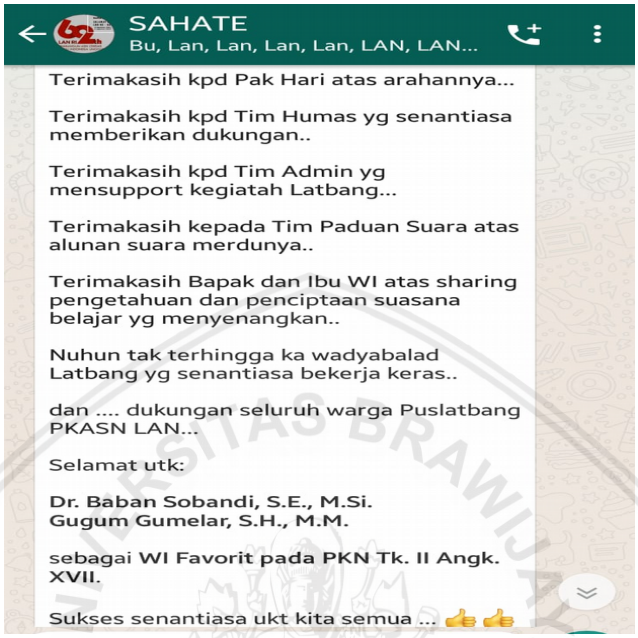
No.	Materi IHT	Koordinator Kegiatan
1.	Workshop Corporate University	Maria Angel P.W.
2.	Workshop Penguatan Strategi Pembelajaran Diklatpim	Dhian Shinta P.
3.	Workshop Penguji Diklatpim	Indra Maulana
4.	ToF Pengajar Latian Dasar CPNS	Erwin Fadli K
5.	Kebijakan dan Manajemen Latihan Dasar CPNS	Erwin Fadli K
6.	Workshop Meteodologi Penelitian	Dhian Shinta P.
7.	Workshop Penulisan KTI	Dhian Shinta P.
8.	Penyusunan Bahan Ajar Digital untuk E-Learning	Maria Angel P.W.
9.	Pembuatan Video Bahan Ajar	Maria Angel P.W.

Sumber: Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

Selain strategi-strategi tersebut, berdasarkan hasil observasi dan dokumentasi menunjukkan Puslatbang PKASN LAN juga melakukan strategi lain terkait faktor kepemimpinan, yaitu memberikan motivasi berupa penghargaan dari pimpinan atas kelancaran pelaksanaan diklat. Strategi penghargaan tersebut dilakukan oleh Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan kepada Kepala Puslatbang PKASN LAN, kepada Pegawai Bidang Pletihan dan Pengembangan, Pegawai Bgaian Administrasi, dan Widyaiswara sebagai pengajar Diklat. Ucapan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

motivasi dan penghargaan tersebut disampaikan Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan pada WA Group Puslatbang PKASN LAN.



Gambar 5.18 **Ucapan Terimakasih Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan atas Kesuksesan Penyelenggaraan Diklat**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

5.1.1.3 **Peningkatan Kualitas Tim Kerja**

Strategi peningkatan kinerja melalui faktor tim kerja terdiri dari kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesame anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim. Ada beberapa strategi yang di lakukan Puslatbang PKASN LAN dalam peningkatan kinerja berdasarkan faktor tersebut.

Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja tim dalam pelaksanaan tugas Puslatbang PKASN LAN adalah dengan melakukan tim building. Tim building ini diselenggarakan satu kali dalam setahun. Kegiatan ini masuk dalam kegiatan Subbagian SDM dan Umum.

Kegiatan ini bertujuan untuk meningkatkan rasa solidaritas dan kekompakan pegawai Puslatbang PKASN LAN.

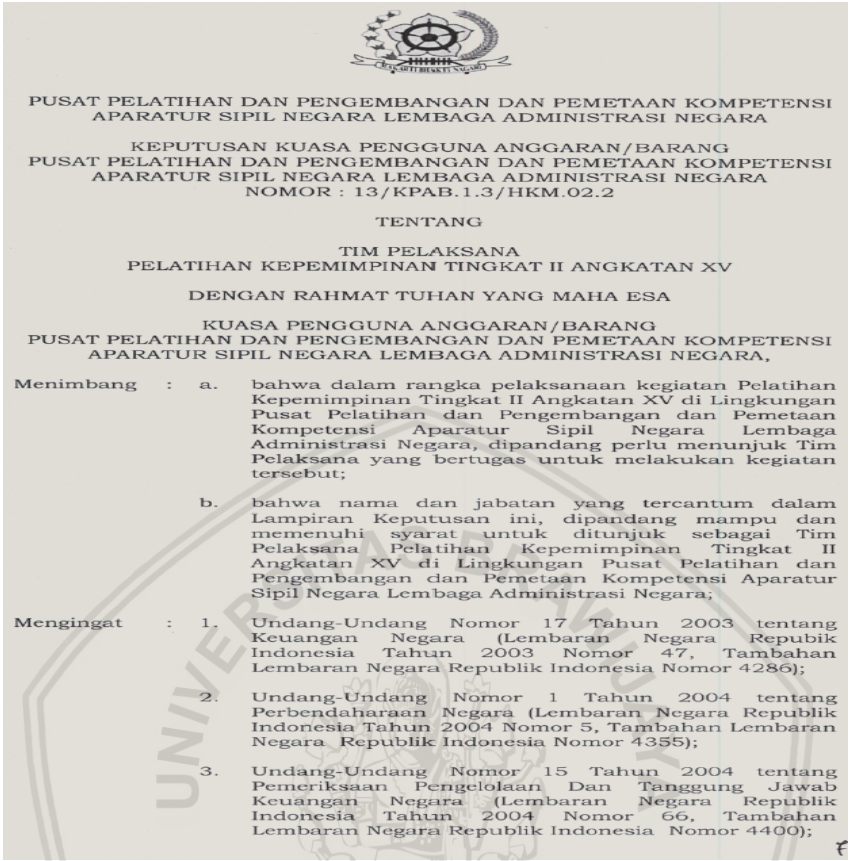
Kegiatan Tim Building pada Tahun 2019 diselenggarakan di Ciwidey, Kabupaten Bandung. Kegiatan ini dilakukan dengan beberapa rangakian acara, yaitu antara lain pemberian motivasi kepada pegawai oleh motivator, *outbond*, dan lain-lain.

Gambar 5.19 **Kegiatan Capacity Building Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Hasil dokumentasi juga menunjukkan bahwa untuk mengoptimalkan kinerja tim, Puslatbang PKASN LAN menyusun tim pada setiap kegiatan. Tim kegiatan Puslatbang PKASN LAN dikuatkan dengan adanya surat keputusan Kepala Puslatbang PKASN LAN. Penyusunan tim kegiatan merupakan masukan dari setiap unit kerja di Puslatbang PKASN LAN.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

KEPUTUSAN KUASA PENGGUNA ANGGARAN/BARANG
PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
NOMOR : 13/KPAB.1.3/HKM.02.2

TENTANG

TIM PELAKSANA
PELATIHAN KEPEMIMPINAN TINGKAT II ANGKATAN XV

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

KUASA PENGGUNA ANGGARAN/BARANG
PUSAT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DAN PEMETAAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA,

Menimbang : a. bahwa dalam rangka pelaksanaan kegiatan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XV di Lingkungan Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara, dipandang perlu menunjuk Tim Pelaksana yang bertugas untuk melakukan kegiatan tersebut;

b. bahwa nama dan jabatan yang tercantum dalam Lampiran Keputusan ini, dipandang mampu dan memenuhi syarat untuk ditunjuk sebagai Tim Pelaksana Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XV di Lingkungan Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Lembaga Administrasi Negara;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);

2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355);

3. Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan Dan Tanggung Jawab Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 66, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4400);

Gambar 5.20 **Surat Keputusan Tim Pelaksana Penyelenggaraan Pelatihan Puslatbang PKASN LAN 2019**

Sumber: Subbag SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

Untuk peningkatan kinerja kediklatan maka disusun dan ditetapkan tim pelaksana setiap kegiatan kediklatan Puslatbang PKASN LAN. Tim pelaksana kegiatan terdiri dari koordinator dan anggota. Koordinator mempunyai tugas dalam mengkoordinasikan kegiatan dengan arahan dan bimbingan dari atasan (pimpinan unit kerja). Anggot bertugas untuk membantu koordinator dalam melaksankan kegiatan.

Terkait pembentukan tim dalam penyelenggaraan kediklatan sesuai dengan pernyataan Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Eris):

> ” Peningkatan kinerja di Latbang berpijak pada perencanaan kegiatan, Tahun 2018 ada 27 kegiatan, Tahun 2019 ada 30

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kegiatan, kami membagi kegiatan-kegiatan tersebut menjadi tim-tim kecil. Setiap Tim ada koordinator, setiap tim ada 3-4 orang, yang bertanggungjawab terhadap setiap kegiatan (Koordinator dan anggota). Tim kegiatan terdiri dari 2 subbbidang latbang, yaitu Subbidang Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan dan Subbidang Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)."

Tabel 5.9 **Daftar Tim Pelaksana Kegiatan Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019**

No.	Kegiatan Penyelenggaraan Kediklatan	Tim Pelaksana Kegiatan	
		Koordinator	Anggota
1.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XV	Guruh Muamar Khadafi	Dikdik Hendarin Maria Angella W.P Erwin Fadli K. Ano
2.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XIX	Toni Syarif	Yunni Susanty Indra Maulana Yuyu Yuningsih Jujun Junaedi
3.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Angkatan XXVII	Guruh Muamar Khadafi	Muhammad Afif M. Dhian Shinta P. Lilis Multati Herdy Erawan
4.	Pelatihan dan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan I	Ade Suhendar	Lilis Multati Ano
5.	Pelatihan dan Kepemimpinan Tingkat III Angkatan II	Dikdik Hendarin	Indra Maulana Jujun Junaedi
6.	Pelatihan dan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan I	Yunni Susanty	Dhian Shinta P. Erwin Fadli K.
7.	Pelatihan dan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan II	Toni Syarif	Indra Maulana Maria Angella W. P.
8.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan I	Ade Suhendar	Indra Maulana Herdy Erawan
9.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan II	Dikdik Hendarin	Yuyu Yuningsih Jujun Junaedi
10.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan III	Yunni Susanty	Maria Angella W.P. Dhian SHinta P.
11.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan IV	Yunni Susanty	Maria Angella W.P Lilis Multati
12.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan V	Guruh Muamar Khadafi	Dhian Shinta Ano
13.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan VI	Guruh Muamar Khadafi	Dhian Shinta Ano
14.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan VII	Ade Suhendar	Maria Angella Jujun Junaedi
15.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS	Yunni Susanty	Lilis Multati

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Kegiatan Penyelenggaraan Kediklatan	Tim Pelaksana Kegiatan	
		Koordinator	Anggota
	Angkatan VIII		Yuyu Yuningsih
16.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan IX	Dikdik Hendarin	Erwin Fadli K. Jujun Junaedi
17	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan X	M. Afif Muttaqin	Erwin Fadli K. Ano
18.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan XI	Dikdik Hendarin	Indra Maulana Lilis Multati
19.	Pelatihan Latihan Dasar CPNS Angkatan XII	Ade Suhendar	Indra Maulana Herdy Erawan
20.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (Workshop Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II dan Latsar CPNS)	Toni Syarif	Ade Suhendar Herdy Erawan
21.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning Kewidyaiswaraan Berjenjang Tingkat Menengah	Toni Syarif	Dhian Shinta Ano
22.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (Workshop Penyelenggaraan E-Learning	Pupung Puad Hasan	Maria Angella W.P. Jujun Junaedi
23.	Pelatihan Revolusi Mental Angkatan I	Pupung Puad Hasan	Muhammad Taufan Q. Alpha Immanuel
24.	Pelatihan Revolusi Mental Angkatan II	Pupung Puad Hasan	Muhammad Taufan Q. Alpha Immanuel
25.	Pelatihan Revolusi Mental Angkatan III	Pupung Puad Hasan	Putri Wulandari A. R. Muhammad Taufan Q.
26.	Pelatihan Revolusi Mental Angkatan IV	Guruh Muamar Khadafi	Putri Wulandari A. R. Yuyu Yuningsih
27.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning MOT Angkatan I)	Maria Angella W.P	Alpha Immanuel Ano
28.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning MOT Angkatan II)	Indra Maulana	Alpha Immanuel Jujun Junaedi
29.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning TOC Angkatan I)	Dhian Shinta P.	Lilis Multati Yuyu Yuningsih
30.	Pelatihan Teknis dan Fungsional (E-Learning TOC Angkatan II)	Pupung Puad H.	Toni Syarif Putri Wulandari A. R.

Sumber: Subbag SDM dan Umum Puslatbang PKASN LAN, 2019

5.1.1.4 **Peningkatan Kualitas Sistem Organisasi**

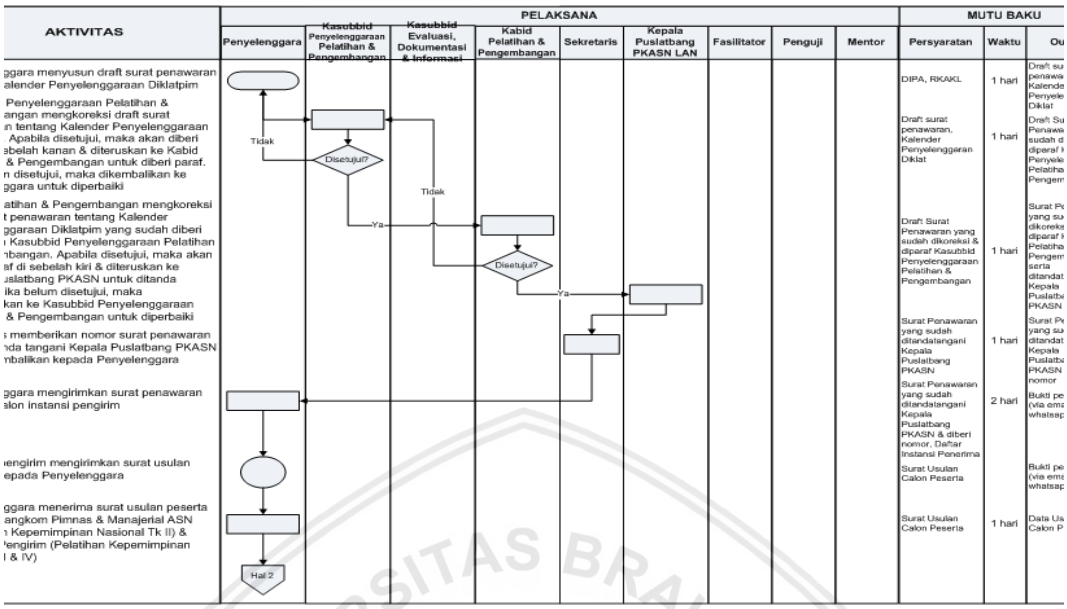
repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Strategi peningkatan kualitas sistem organisasi meliputi penyediaan sistem kerja, proses organisasi, kultur organisasi, dan sarana dan prasarana kerja. Untuk melaksanakan strategi tersebut, Puslatbang PKASN LAN melakukan beberapa kegiatan.

Peningkatan kinerja Puslatbang dilaksanakan salah satunya melalui penyusunan sistem kerja dilakukan dengan menyusun standar operating prosedur administrasi pemerintahan (SOP-AP). Untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan kediklatan disusun beberapa SOP AP. SOP AP yang disusun antara lain SOP Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan, SOP Penyelenggaraan Latihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), dan SOP Penyelenggaraan Diklat Teknis dan Fungsional.

SOP Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan terdiri dari bagian utama dan bagian flowchart. Bagian utama SOP terdiri dari dasar hukum penyelenggaraan diklat kepemimpinan, keterkaitan SOP ini dengan SOP lainnya, peringatan SOP, kualifikasi pelaksana SOP, peralatan dan kelengkapan dalam melaksanakan SOP, dan pencatatan dan pendataan SOP. Bagian flowchart terdiri dari kegiatan/ aktivitas, pelaksana setiap kegiatan atau aktivitas, mutu baku pelaksanaan setiap kegiatan SOP (mutu baku terdiri dari kelengkapan, waktu, dan ouput kegiatan), dan keterangan yang dibutuhkan untuk menjelaskan setiap kegiatan atau aktivitas pada SOP.

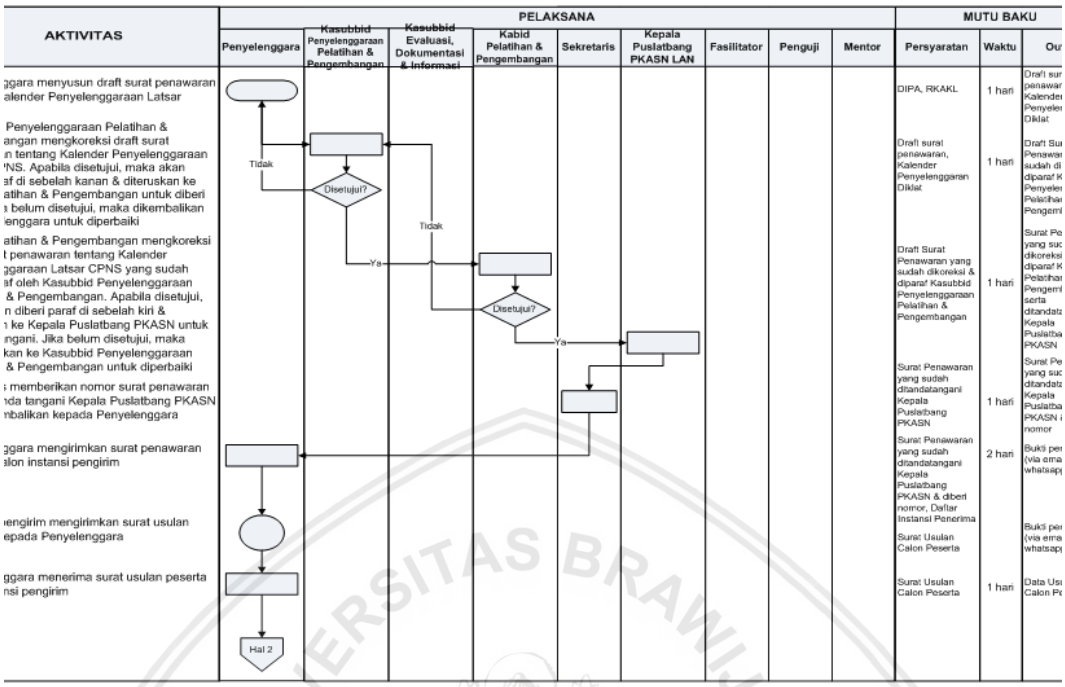
repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Gambar 5.21 **SOP Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

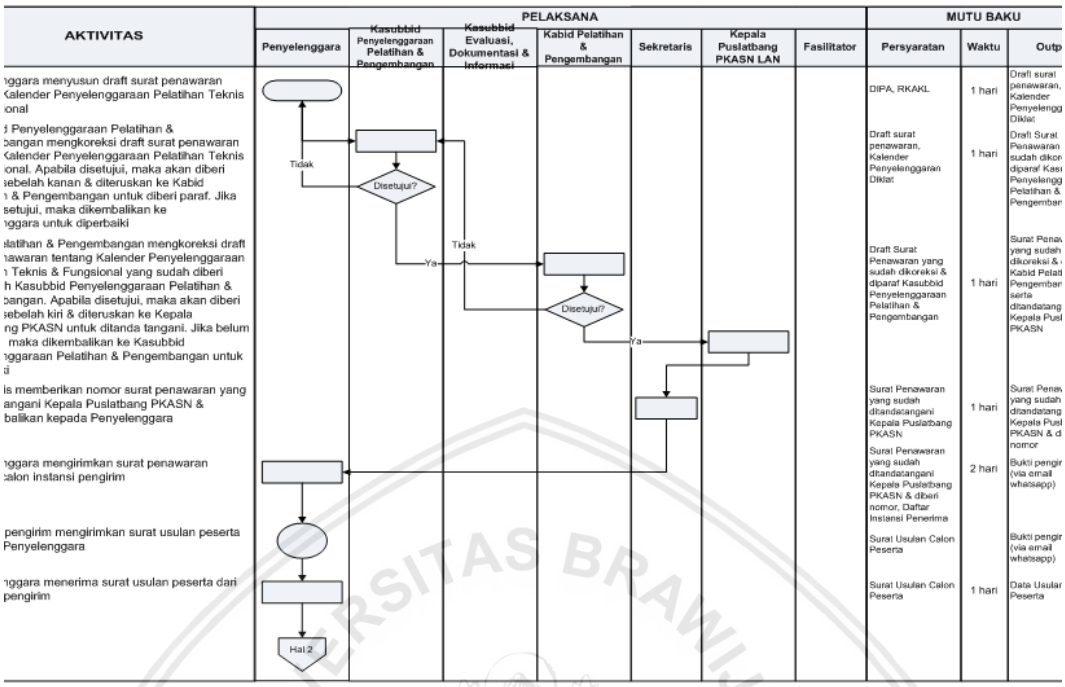
SOP Penyelenggaraan Diklat Latihan Dasar CPNS terdiri dari bagian utama dan bagian flowchart. Bagian utama SOP Penyelenggaraan Diklat Latihan Dasar CPNS terdiri dari dasar hukum penyelenggaraan diklat latihan dasar, keterkaitan SOP ini dengan SOP lainnya, peringatan SOP, kualifikasi pelaksana SOP, peralatan dan kelengkapan dalam melaksanakan SOP, dan pencatatan dan pendataan SOP. Bagian flowchart Penyelenggaraan Diklat Latihan Dasar CPNS terdiri dari kegiatan/ aktivitas, pelaksana setiap kegiatan atau aktivitas, mutu baku pelaksanaan setiap kegiatan SOP (mutu baku terdiri dari kelengkapan, waktu, dan ouput kegiatan), dan keterangan yang dibutuhkan untuk menjelaskan setiap kegiatan atau aktivitas pada SOP.



Gambar 5.22 **SOP Penyelenggaraan Diklat Latihan Dasar CPNS Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

SOP Penyelenggaraan Diklat Teknis dan Fungsional terdiri dari bagian utama dan bagian flowchart. Bagian utama SOP Diklat Teknis dan Fungsional terdiri dari dasar hukum penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional, keterkaitan SOP ini dengan SOP lainnya, peringatan SOP, kualifikasi pelaksana SOP, peralatan dan kelengkapan dalam melaksanakan SOP, dan pencatatan dan pendataan SOP. Bagian flowchart Penyelenggaraan Diklat Teknis dan Fungsional terdiri dari kegiatan/ aktivitas, pelaksana setiap kegiatan atau aktivitas, mutu baku pelaksanaan setiap kegiatan SOP (mutu baku terdiri dari kelengkapan, waktu, dan ouput kegiatan), dan keterangan yang dibutuhkan untuk menjelaskan setiap kegiatan atau aktivitas pada SOP



Gambar 5.23 **SOP Penyelenggaraan Diklat Teknis dan Fungsional Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

Selain menyusun SOP, peningkatan kinerja penyelenggaraan diklat dilakukan dengan menyusun beberapa checklist untuk memastikan kelengkapan beberapa tahapan penyelenggaraan diklat. Checklist ini sangat membantu pegawai dalam memastikan kelengkapan dokumen atau tahapan. Salah satu cheklist yang disusun adalah checklist kelengkapan dokumen peserta diklat. Checklist tersebut berisi nama peserta dan kelengkapan dokumen yang terdiri dari isian biodata, surat pernyataan, surat tugas, pas photo, SK Jabatan, SK Kenaikan Pangkat, copy KTP, Surat Keterangan Sehat, dan sertifikat Toefl.

Checklist Kelengkapan Dokumen Diklatpim Tk. III Angkatan 2

NDH	NAMA	Isian biodata	Surat pernyataan	Surat Tugas	Pas Foto	SK Jabatan	SK Kenaikan Pangkat	Copy KTP	Surat Sehat	Sertifikat Toefl
1	Abdul Wahid S									
2	Denni Wismanto									
3	Rudiyana									
4	Mochamad Ade Nugraha									
5	Rukhudin Teguh Wibawa									
6	Wawan Sanwani									
7	**Hj.Rika Riana Riska Dewi**									
8	M. Rifki Mubarok									
9	Marse Hendra Saputra S									
10	Iwan Hernawan SH									
11	**Lia Yuliati Atmamihardja**									
12	**Tita Mariam**									
13	**Mita Mustikasari**									

Gambar 5.24 **Checklist Kelengkapan Dokumen Peserta Diklat Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

Untuk meningkatkan pelayanan di Puslatbang PKASN LAN maka disusun standar pelayanan (SP). Penyusunan standar pelayanan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 15 Tahun 2014 tentang Standar Pelayanan.

Standar pelayanan yang disusun dalam penyelenggaraan kediklatan adalah penyelenggaraan tentang diklat teknis dan fungsional. Standar pelayanan terdiri dari persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon peserta diklat, prosedur yang harus diikuti oleh calon peserta diklat, waktu pelaksanaan diklat, biaya yang harus dibayarkan oleh calon peserta diklat, produk pelayanan diklat, dan penanganan pengaduan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

STANDAR PELAYANAN

Jenis Pelayanan DIKLAT TEKNIS PNBP

Persyaratan

Pegawai Negeri Sipil yang mendapat surat tugas dari instansinya

Prosedur

1. Calon peserta diklat mengisi formulir pendaftaran yang telah diperoleh dari PKP2A I LAN
2. Calon peserta diklat mengirimkan formulir pendaftaran ke PKP2A I LAN melalui fax atau e-mail
3. Setelah di seleksi oleh PKP2A I LAN, calon peserta diklat menerima surat panggilan peserta untuk mengikuti Diklat Teknis PNBP
4. Calon peserta Diklat melakukan pembayaran dengan cara transfer ke rekening PKP2A I LAN
5. Calon peserta diklat melakukan registrasi dan pembayaran secara langsung jika pada sebelumnya belum mentransfer biaya diklat
6. Peserta mengikuti proses pembelajaran
7. Setelah peserta selesai mengikuti pembelajaran peserta mendapatkan Sertifikat

Waktu Pelayanan

1. Diklat 4 hari
2. Diklat 5 hari
3. Diklat 7 hari
4. Diklat 9 hari
5. Diklat 10 hari

Biaya / Tarif

Sesuai Tarif Diklat PNBP setiap peserta dikenakan biaya sebagai berikut :

1. Diklat 4 hari	per peserta	Rp. 2.900.000
2. Diklat 5 hari	per peserta	Rp. 3.200.000
3. Diklat 7 hari	per peserta	Rp. 4.500.000
4. Diklat 9 hari	per peserta	Rp. 5.100.000
5. Diklat 10 hari	per peserta	Rp. 5.500.000

Produk

Fasilitas penyelenggaraan diklat

Pengelolaan Pengaduan

Cara penyampaian pengaduan

1. Secara lisan
   a. Pengaduan dapat disampaikan melalui telepon dengan nomor tujuan (022) 7790048, 7782041
   b. Pengaduan dapat disampaikan langsung ke Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN
2. Secara tertulis
   a. Melalui surat resmi yang berisi pengaduan di tujukan ke Bidang Diklat Aparatur PKP2A I LAN, dengan alamat Jl. Kiarapayung Km. 4,7 Sumedang - Jawa Barat No. Fax (022) 7790055
   b. Melalui menu buku tamu yang tersedia pada website dengan alamat http://diklat.bandung.lan.go.id atau http://www.diklat.lan-bdg.info
   c. Pengaduan secara tertulis wajib dilengkapi dengan dokumen pendukung yang berkaitan dengan kesalahan atau masalah yang diadukan

Gambar 5.25 **Standar Pelayanan Diklat Teknis PNBP Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Standar pelayanan yang sudah ditetapkan disosialisasikan dan diinformasikan melalui website dan melalui spanduk yang diletakkan di kantor Puslatbang PKASN LAN. Sosialisasi ini bertujuan agar seluruh stakeholder dan pengguna layanan Puslatbang PKASN LAN dapat mengetahuinya.

Sebagai komitmen organisasi dalam melaksanakan standar pelayanan yang dibuat, kepala Puslatbang PKASN LAN menetapkan maklumat pelayanan. Maklumat pelayan tersebut berisi pernyataan komitmen organisasi dalam

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

memberikan pelayanan sesuai dengan standar pelayanan tersebut. Maklumat pelayanan juga berisi tentang kesanggupan organisasi dalam menerima sanksi apabila tidak dapat memberikan sesuai dengan standar pelayanan tersebut.

Gambar 5.26 **Maklumat Pelayanan Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Maklumat pelayanan yang sudah ditetapkan disosialisasikan dan diinformasikan melalui website dan melalui pigura yang diletakkan di kantor Puslatbang PKASN LAN. Sosialisasi ini bertujuan agar seluruh stakeholder dan pengguna layanan Puslatbang PKASN LAN dapat mengetahui maklumat pelayanan tersebut.

Untuk meningkatkan kinerja, Puslatbang PKASN LAN juga melakukan standarisasi sistem manajemen melalui ISO (International Organisation for Standarization). ISO yang dimiliki oleh Puslatbang PKASN LAN adalah ISO 9001: 2015 tentang Sistem Manajemen.

Gambar 5.27 **Sertifikat ISO 9001:2015 Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN

Sertifikat ISO yang sudah diterima disosialisasikan dan diinformasikan melalui website Puslatbang PKASN LAN. Sosialisasi ini bertujuan agar seluruh stakeholder Puslatbang PKASN LAN dapat mengetahuinnya.

Untuk menjamin pelaksanaan ISO tersebut , Pulatbang PKASN LAN menetapkan kebijakan mutu. Kebijakan mutu Puslatbang PKASN LAN berisi komitmen organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara berkualitas. Pelaksanaan tugas dan fungsi yang berkualitas dengan melakukan peningkatan profesionalisme sumber daya manusia, penguatan proses bisnis dan peningkatan kualitas sarana dan prasarana serta kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kebijakan mutu tersebut ditetapkan oleh Kepala Puslatbang PKASN LAN.

Kebijakan mutu Puslatbang PKASN LAN ditetapkan disosialisasikan dan diinformasikan melalui website dan diletakkan di kantor Puslatbang PKASN LAN. Sosialisasi ini bertujuan agar seluruh stakeholder Puslatbang PKASN LAN dapat mengetahuinnya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 5.28 **Kebijakan Mutu Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Khususnya untuk peningkatan mutu kinerja Bidang Pelatihan dan Pengembangan ada beebrapa sasaran mutu yang ditetepkan. Sasaran mutu tersebut yaitu:

1) Realisasi perencanaan penyelenggaraan Diklat tahunan minimal 90%.
2) Menjamin tingkat kelulusan hasil Diklat sekurang-kurangnya 90% dari total peserta, sampai selesai program diklat
3) Menjamin akurasi data sertifikat Diklat dengan toleransi 5%.
4) Menjamin tingkat kepuasan peserta Diklat, dengan skor rata-rata minimal per tahun adalah 80.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Untuk merencanakan kegiatan secara umum, Bidang Pelatihan dan Pengembangan melakukan briefing di awal tahun. Kegiatan tersebut untuk mendiskusikan secara umum pelaksanaan kegiatan Bidang Pelatihan dan Pengembangan dalam satu tahu. Hal itu sesuai dengan pernyataan Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapk Eris):

> "Kami biasanya pada awal tahun ada kegiatan briefing secara umum untuk membahas kegiatan Latbang selama satu tahun. Salah satu yang dibahas adalah rencana kegiatan dan target kinerja yang harus dicapai Bidang Pelatihan dan Pengembangan. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019) "

Untuk memastikan penyelenggaraan diklat berjalan dengan baik maka Bidang Latihan dan Pengembangan melakukan rapat. Rapat diselenggarakan pada tahan perencanaan, persiapan, dan evaluasi. Rapat perencanaan dilaksanakan dengan untuk membahas TOR Kegiatan Diklat, yang terdiri dari Latar Belakang, Tujuan, Manfaat,Metode, rencana jadwal pelaksanaan, dan besaran anggaran pelaksanaan. Kegiatan ini biasanya dipimpin oleh Kepala Bidang Diklat dan didampingi coordinator administrative diklat serta seluruh pegawai Bidang Pelatihan dan Pengembangan.

Rapat persiapan terdiri dari dua rapat, yaitu rapat persiapan penyeleggaraan diklat dan rapat akademis. Rapat ini dilakukan satu minggu sebelum pelaksanaan diklat. Rapat persiapan penyelenggaraan diklat dilakukan dengan tujuan mempersiapakan teknis penyelenggaraan diklat. Rapat persiapan penyelenggaraan mengundang pegawai Bidang Administrasi karena teknis penyelenggaraan diklat didukung oleh Bidang Administrasi.

Rapat akademis bertujuan untuk mempersiapkan proses pembelajaran atau hal akademis pada penyelenggaraan diklat. Rapat akademis mengikutsertakan Widyaiswara sebagai pengajar diklat. Rapat akademis

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

membicarakan tentang jadwal diklat, Widyaiswara yang mengampu setiap mata diklat, materi dan metode pembelajaran diklat yang akan dilaksanakan.

Terkait pelaksanaan rapat tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Eris):

> "Satu minggu sebelum kegiatan ada rapat persiapan kegiatan. Ada dua rapat, satu rapat persiapan kegiatan dan rapat akademis. Rapat akademis mengundang Widyaiswara, karena mereka mempunyai pengalaman penyelenggaraan dan mengajar, sharing akademik oleh WI. Bidang Latbang menggali pengetahuan dari para WI, tapi tidak semua pengetahuan dari WI diterima karena harus didiskusikan melalui rapat selanjutnya. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019) "

Gambar 5.29 **Rapat Persiapan Penyelenggaraan Diklat**

Sumber: Bidang Pengembangan dan Pelatihan PKASN LAN, 2019

Gambar 5.29 menunjukkan bahwa dilaksanakan rapat dalam rangka persiapan penyelenggaraan pelatihan (diklat). Tampak pada gambar tersebut koordinator kegiatan memberikan arahan kepada peserta rapat terkait rencana kegitan pelatihan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Untuk mengevaluasi pelaksanaan diklat dilakukan rapat evaluasi diklat. Rapat evaluasi diklat bertujuan untuk mengevaluasi penyelenggaraan diklat yang sudah dilaksanakan. Evaluasi tersebut dilakukan pada penyelenggaraan diklat kepemimpinan dan penyelenggaraan diklat teknis dan fungsional. Evaluasi kegiatan ini dilakukan pada akhir pembelajaran diklat yang diisi oleh seluruh peserta diklat. Evaluasi diklat dilakukan menggunakan formulir evaluasi diklat.

Tabel 5.10 Formulir Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan

NO	KETERANGAN	NILAI 1 - 100
1	Umum	
1.1	Pelayanan Sekretariat	
1.2	Pelayanan manajemen penyelenggara	
1.3	Kelengkapan Informasi dari penyelenggara	
1.4	Sarana dan Prasarana pembelajaran	
1.5	Konsumsi	
1.6	Layanan Asrama	
2	Proses Pembelajaran	
2.1	Bahan materi pembelajaran	
2.2	Widyaiswara yang memberikan materi	
2.3	Jadwal pembelajaran	
2.4	Penggunaan metode dan sistematika pembelajaran	
2.5	Sekuensi pembelajaran	
2.6	Kelengkapan bahan ajar Widyaiswara	
2.7	Narasumber / Penceramah yang memberikan materi	
3	Kesan Dalam pelatihan	
3.1	Kesan Dalam Pelatihan	
4	Hal yang membuat Anda kurang/tidak puas	

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

NO	KETERANGAN	NILAI 1 - 100
4.1	Hal yang membuat anda kurang/tidak puas	
5	Penilaian terhadap penyelenggaraan	
5.1	Penilaian terhadap penyelenggaraan	
6	Benchmark (Pim3 dan Pim 4) atau Visitasi Kepemimpinan Nasional (Pim 2)	
6.1	Tahap Persiapan yang dilakukan oleh penyelenggara	
6.2	Tanggapan instansi /lokasi yang dikunjungi terhadap peserta	
6.3	Peranan pendamping / pembimbing dalam rangka memperlancar kegiatan benchmark / VKN	
6.4	Manfaat kunjungan ke lokasi benchmark/VKN dalam strategi menambah wawasan atau ide baru perubahan organisasi	
6.5	Kesesuaian fasilitas dan pelayanan yang diterima pihak travel	
6.6	Kesesuaian Lokus dengan substansi materi pembelajaran	
7	Proses Coaching	
7.1	Keaktifan coach dalam membimbing	
7.2	Kejelasan pengarahan / bimbingan oleh coach	
7.3	Kemampuan coach dalam membimbingan	
7.4	Keseriusan dan komitmen coach dalam membimbing	
7.5	Pemahaman metodologis coach terhadap proyek perubahan	
7.6	Intensitas bimbingan	
7.7	Perhatian coach terhadap peserta bimbingan	
7.8	Kemudahan komunikasi dengan coach	
HAMBATAN dan KENDALA …… …… …… …… ……		

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

NO	KETERANGAN	NILAI 1 - 100
	Tabel Kriteria Nilai Sikap	

Nilai	Sebutan
90 – 100	Baik Sekali
80 – 89	Baik
70 – 79	Cukup
60 – 69	Kurang
≤ 59	Kurang Sekali
≤ 59	Kurang Sekali

Sumber: Bidang Latihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

Tabel.5.11 Formulir Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Tenis Fungsional

NO	KETERANGAN	NILAI 1 – 100
1	Efektivitas penyelenggaraan	
2	Tingkat kemanfaatan hasil pembelajaran	
3	Kesesuaian materi yang telah diberikan dengan kebutuhan organisasi	
4	*Training kit* (tas, *block note*, materi)	
5	Pelayanan kesekretariatan	
6	Pelayanan sarana dan prasarana gedung (asrama dan kelas)	
7	Ketersediaan dan kelengkapan sarana dan prasarana diklat	
8	kebersihan kelas, asrama, kafetaria, kamar mandi, WC dan lain-lain	
9	Ketersediaan fasilitas olah raga kesehatan	
10	Kualitas dan ketersediaan/ kecukupan jumlah makanan (Makan siang dan snack)	
	SARAN dan MASUKAN …… …… …… …… ……	

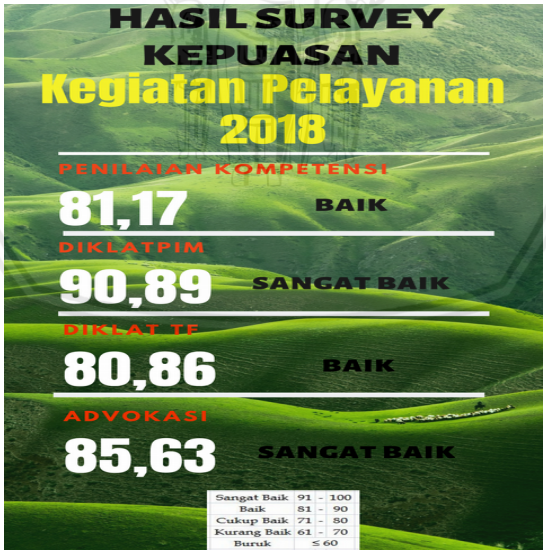
repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

NO	KETERANGAN	NILAI 1 – 100
	Tabel Kriteria Nilai Sikap	

Nilai	Sebutan
90 – 100	Baik Sekali
80 – 89	Baik
70 – 79	Cukup
60 – 69	Kurang
≤ 59	Kurang Sekali
≤ 59	Kurang Sekali

Sumber: Bidang Latihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

Untuk transparansi hasil evaluasi kinerja khususnya kepuasan pelanggan, Puslatbang PKASN LAN menunjukkan hasilnya pada beranda website Pusaltbang PKASN LAN. Informasi tersebut perlu disampaikan kepada stakeholder sebagai bagian dari komiitmen organisasi dalam peningkatan pelayanan yang diberikan.



Gambar 5.30 **Hasil Survey Kepuasan Pelanggan (Penerima Layanan) Puslatbang PKASN LAN Tahun 2018**

Sumber: website Puslatbang PKASN LAN, 2019

Peningkatan kualitas sistem organisasi juga dilakukan Bidang Pelatihan dan Pengembangan dengan menetapkan output kegiatan yang jelas dan terukur. Output kegiatan tersebut harus terdokumentasikan dengan baik. Hal itu sesuai dengan pernyataan Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapk Eris):

> "Salah satu yang kami bahas adalah terkait output kegiatan, setiap target harus mempunyai output yang jelas, dari awal sampai akhir kegiatan. Selain itu ada laporan berbetuk fisik sesuai format yang disusun oleh Subbag Perencanaan dan Keuangan. Output berupa foto dan video, untuk mendukung masukknya kita pada era digital. Saya tidak mau outputnya hanya berupa fisik saja. Target semua output tersebut harus diselesaikan selama maksimal 14 hari kerja setelah kegiatan selesai. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Hasil dokumentasi menunjukkan bahwa kultur kinerja juga menjadi faktor dalam meningkatkan kinerja Puslatbang PKASN LAN. Nilai dasar dalam kultur kinerja pegawai LAN didorong melalui kebijakan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik Bagi Pegawai Lembaga Administrasi Negara. Nilai dasar pegawai Lembaga Administrasi Negara adalah integritas, profesional, inovatif, dan peduli (IPIP).

Setiap nilai dasar tersebut mempunyai penjabaran sebagai strategi perwujudannya. Nilai integritas memiliki penjabaran yaitu berkarya untuk kepentingan organisasi, bertanggung jawab terhadap pencapian organisasi, santunnya kata dan perbuatan, jujur dan tidak munafik, memiliki keihlasan, komitmen, dan kebulatan tekad, bekerja sesuai dengan nilai yang berlaku dan konsisten terhadap suatu nilai atau prinsip, bekerja sepenuh jiwa raga, totalitas dalam bekerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan, terkait dengan moral.

Nilai profesional memiliki beberapa penjabaran. Beberapa penjabaran tersebut yaitu memproduksi hasil kerja sesuai dengan keahlian, kemandirian,

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

bekerja sesuai dengan standar bahkan melebihi harapan (berkinerja tinggi), kompeten terhadap profesinya, orientasi pada kualitas, continous learning, tanggung jawab dan totalitas dan loyalitas, dapat dipercaya, menjunjung tinggi code of conduct dan code of ethics, tepat waktu, berusaha meningkatkan kompetensi diri, memiliki keterampilan/ kemahiran, dan lebih mengacu pada sifat seorang pekerja/ pegawai untuk terus meningkatkan keahliannya agar dapat melakukan atau menjalankan pekerjaannya dengan rasa penuh tanggung jawab.

Nilai Inovatif memiliki beberapa penjabaran sebagai perwujudan dalam nilai tersebut. Beberapa penjabaran tersebut yaitu continous improvement, menghasilkan sesuatu yang baru/ kreatif, think out of the box, adaptif terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan tegnologi, menghasilkan nilai tambah, memberikan nilai kemanfaatan, berani mengambil resiko, problem solving, kemampuan/ menciptakan sesuatu yang baru yang bermanfaat, penemuan ide (sesuatu/ terobosan) baru, dan inovasi yang dihasilkan sesuai dengan aturan yang berlaku.

Nilai Peduli memiliki beberapa penjabaran sebagai perwujudan dalam nilai tersebut. Beberapa penjabaran tersebut yaitu rasa kebersamaan saling bantu, cepat tanggap, setia kawan, gotong royong, ramah, saling sapa, salin mengapa, berbagi dan adil, perhatian, ikhlas dan tulus, senyum, sapa, sapa, empati dan simpati, melindungi dan menguatkan, berbagi dan tidak egois, merasakan apa yang dirasakan orang lain/ memahami orang lain, ikut serta dalam hal yang positif, melindungi serta menolong orang lain, mendengarkan orang lain, dan kasih saying.

Hasil dokumentasi juga menunjukkan bahwa untuk meningkatkan sistem kinerja Puslatbang PKASN LAN didukung oleh adanya sarana dan prasarana.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pengelolaan sarana dan prasarana di lingkungan Puslatbang PKASN LAN dikoordinasikan oleh Subbagian SDM dan Umum.

Khususnya untuk mendukung kinerja penyelenggaraan kediklatan maka didukung melalui sarana dan prasarna kediklatan. Sarana dan prasarana kediklatan difungsikan untuk mendukung penyelenggaraan kediklatan. Sarana prasaran utama dalam kediklatan antara lain adalah ruang kerja bidang pelatihan dan pengembangan, ruang kelas, ruang pertemuan, media pembelajaran, dan lain-lain. Sarana dan Prasarana pendukung kediklatan antara lain adalah kamar penginapan, tempat beribadatan, sarana olahraga, dan lain-lain.

Gambar 5.31 **Sarana dan Prasarana Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

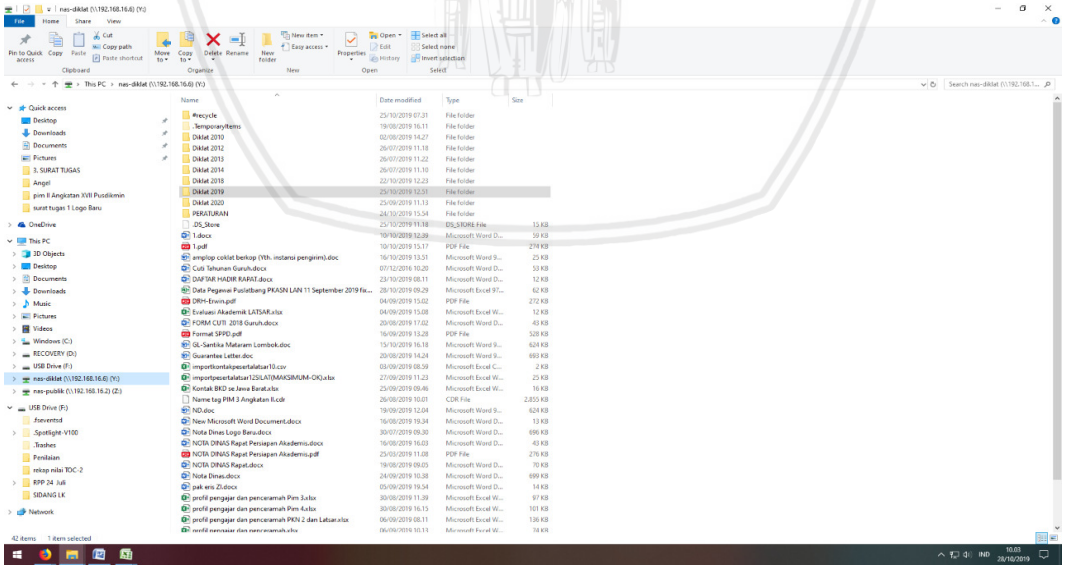
Selain sarana prasarana tersebut, untuk mendukung kinerja Bidang Pengembangan dan Pelatihan maka Pulatbang PKASN LAN membuat jaringan komputer khusus untuk unit kerja tersebut. Jaringan khusus komputer yang dimaksud adalah jaringan komputer yang menghubungkan seluruh komputer pegawai di Bidang Pengembangan dan Pelatihan yang diwujudkan dengan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dalam bentuk “nas-diklat (//192.168.16.6)(Y:)”. Jaringan tersebut difasilitasi oleh Subbagian SDM dan Umum.

Jaringan khusus tersebut bertujuan untuk sarana menyimpan segala dokumen, informasi, dan segala file yang terkait dengan kegiatan Bidang Pengembangan dan Pelatihan. Kegiatan Bidang setiap tahunnya disimpan pada melalui folder-folder yang telah dibuat. Di dalam folder (tahun) sistem tersebut berisi folder-folder kegiatan yang dilaksanakan Bidang Pelatihan dan Pengembangan pada tahun yang bersangkutan.

Jaringan tersebut juga bertujuan untuk sarana dalam sharing dokumen antar pegawai terkait kegiatan Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Pegawai dapat menyimpan dokumen atau informasi pada folder yang telah dibentuk dan pegawai lain termasuk pimpinan dapat melihatnya. Melalui jaringan ini pimpinan juga dapat melihat berbagai dokumen dan informasi tentang kegiatan, mulai perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya.



Gambar 5.32: **Jaringan “nas-diklat (//192.168.16.6)(Y:)”**

Sumber: Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

Salah satu informasi penting yang disharingkan pada sistem atau jaringan tersebut adalah terkait peraturan terkait penyelenggaraan diklat. Pegawai di Bidang Pelatihan dan Pengembangan wajib mengetahui peraturan tersebut agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Tabel 5.12 Peraturan terkait Kediklatan di Puslatbang PKASN LAN

No.	Peraturan terkait Kediklatan
1.	Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II
2.	Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Reformasi Birokrasi
3.	Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pletihan Penyelenggara Pelatihan
4.	Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 9 Tahun 2019 tentang Pelatihan Pengelolaan Pelatihan
5.	Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepempinan Pengawas
6.	Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator
7.	Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 44/K1/PDP07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I
8.	Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 311/K1/PDP07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II
9.	Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 312/K1/PDP07/2019 tentang Kurikulum Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II
10.	Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 356/K1/PDP07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Pengelolaan Pelatihan
11.	Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 357/K1/PDP07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Penyelenggara Pelatihan
12.	Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 358/K1/PDP07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Revolusi Mental untuk Pelayanan Publik

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

No.	Peraturan terkait Kediklatan
13.	Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 359/K1/PDP07/2019 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Reformasi Birokrasi

Sumber: Puslatbang PKASN LAN, 2019

Peningkatan kualitas sistem organisasi Puslatbang PKASN LAN juga dilakukan dengan meningkatkan responsifitas terhadap tekanan dan perubahan yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Ada beberapa strategi yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN untuk merespon tekanan dan perubahan tersebut.

Tekanan internal organisasi Puslatbang PKASN LAN yaitu berupa keinginan organisasi untuk selalu meningktakan kinerja penyelenggaraan kediklatan. Strategi yang dilakukan pertama adalah melakukan rapat atau diskusi pegawai Bidang Pelatihan dan Pengembangan untuk membahas hal tersebut. Dalam diskusi dibahas tentang apa yang akan dilakukan dalam mencapai peningkatan kinerja tersebut, bagaimana melaksanakan, dan siapa yang menjadi koordinator pelaksanaannya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar 5.33 **Diskusi Pegawai dalam Merespon Tuntutan Internal Organisasi**

Sumber: Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

Salah satu tuntutan internal organisasi yang saat ini sedang digagas adalah keinginan LAN dalam mewujudkan ASN Corporate University (ASN Corpu). ASN Corpu merupakan corpu di tingkat nasional yang bertujuan untuk menyiapkan kompetensi ASN dalam menyelesaikan permasalahan nasional.

Selain tuntutan internal, ada tuntutan eksternal yang salah satunya adalah revolusi industry 4.0 yang mendorong penggunaan dan pemanfaatan tegnologi dalam pelaksanaan kinerja organisasi. Untuk menanggapi hal tersebut maka Puslatbang PKASN LAN melalui Bidang Pelatihan dan Pengembangan mengembangan sistem berbasis tegnologi dalam penyelenggaraan kediklatan. Sistem yang dimaksud adalah SILAT (Sistem Informasi Layanan Kediklatan). Untuk mengakses SILAT tersebut, pengguna dapat masuk pada alamat website http://103.85.61.66/silat/web/index.php?r=site%2Findex.

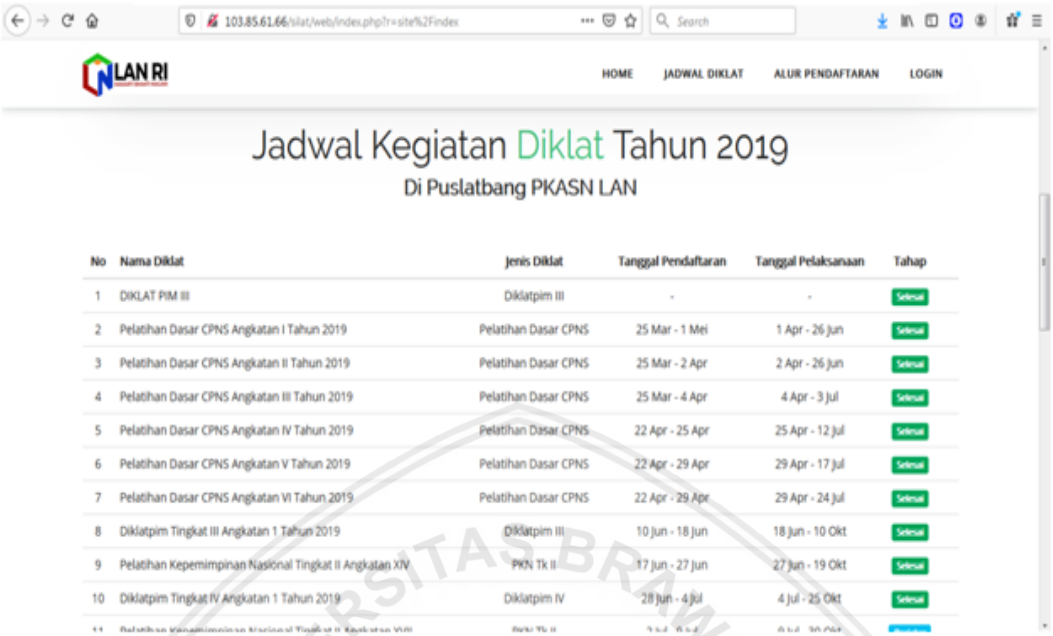
repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Gambar. 5.34 **Halaman Depan SILAT Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Website SILAT Puslatbang PKASN LAN, 2019

SILAT merupakan bagian dari inovasi yang dilakukan Bidang Latbang PKASN LAN dalam meningkatkan kinerja penyelenggaraan Diklat. Penggunaan SILAT tersebut diharapkan dapat meningkatkan keefektifan proses bisnis dalam penyelenggaraan kediklatan, mengefesienkan waktu dalam pembuatan dokumen pendukung kediklatan, dan menghemat biaya melalui penghematan penggunaan kertas atau cetak. Selain itu, pemanfaatan SILAT diharapkan dapat membantu peserta diklat dalam memantau data kediklatan Puslatbang PKASN LAN, yang terdiri dari jadwal, daftar hadir, evaluasi, dan penjelasan lain terkait penyelenggaraan diklat.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



No	Nama Diklat	Jenis Diklat	Tanggal Pendaftaran	Tanggal Pelaksanaan	Tahap
1	DIKLAT PIM III	Diklatpim III	-	-	Selesai
2	Pelatihan Dasar CPNS Angkatan I Tahun 2019	Pelatihan Dasar CPNS	25 Mar - 1 Mei	1 Apr - 26 Jun	Selesai
3	Pelatihan Dasar CPNS Angkatan II Tahun 2019	Pelatihan Dasar CPNS	25 Mar - 2 Apr	2 Apr - 26 Jun	Selesai
4	Pelatihan Dasar CPNS Angkatan III Tahun 2019	Pelatihan Dasar CPNS	25 Mar - 4 Apr	4 Apr - 3 Jul	Selesai
5	Pelatihan Dasar CPNS Angkatan IV Tahun 2019	Pelatihan Dasar CPNS	22 Apr - 25 Apr	25 Apr - 12 Jul	Selesai
6	Pelatihan Dasar CPNS Angkatan V Tahun 2019	Pelatihan Dasar CPNS	22 Apr - 29 Apr	29 Apr - 17 Jul	Selesai
7	Pelatihan Dasar CPNS Angkatan VI Tahun 2019	Pelatihan Dasar CPNS	22 Apr - 29 Apr	29 Apr - 24 Jul	Selesai
8	Diklatpim Tingkat III Angkatan 1 Tahun 2019	Diklatpim III	10 Jun - 18 Jun	18 Jun - 10 Okt	Selesai
9	Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II Angkatan XIV	PKN Tk II	17 Jun - 27 Jun	27 Jun - 19 Okt	Selesai
10	Diklatpim Tingkat IV Angkatan 1 Tahun 2019	Diklatpim IV	28 Jun - 4 Jul	4 Jul - 25 Okt	Selesai

Gambar 5.35 **Jadwal Kegiatan Diklat Puslatbang PKASN LAN Tahun 2019 pada SILAT**

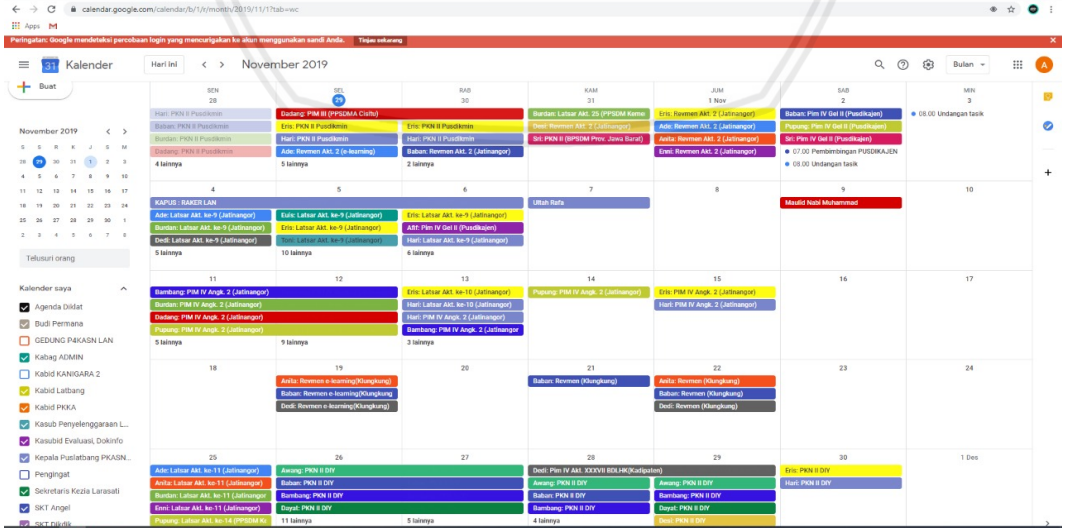
Sumber: SILAT Puslatbang PKASN LAN, 2019

Untuk memanfaatkan SILAT maka pengguna harus melakukan registrasi terlebih dahulu. Registrasi tersebut berisi data diri pengguna, misalnya penggunannya adalah peserta diklat maka diisi dengan data diri peserta diklat tersebut. Pengguna atau peserta diklat juga dapat memanfaatkan aplikasi ini dengan menggunakan handphone androidnya. Untuk dapat menggunakan melalui melalui handphonenya, pengguna atau peserta harus melakukan pengunduhan aplikasi SILAT tersebut.

Gambar 5.36 **Tahapan Pendaftaran SILAT Puslatbang PKASN LAN**

Sumber SILAT Puslatbang PKASN LAN, 2019

Selain SILAT, Bidang Diklat Puslatbang PKASN LAN mengembangkan penjadwalan Widyaiswara melalui aplikasi google kalender. Hal ini didorong adanya permasalahan penjadwalan yang sebelumnya dilakukan secara manual sehingga sering terjadi ketidaksesuaian jadwal Widyaiswara. Melalui aplikasi google kalender ini diharapkan penjadwalan WI semakin tertib.



Gambar 5.37 **Jadwal Widyaiswara menggunakan Google Calender**

Sumber: Bidang Diklat Puslatbang PKASN LAN, 2019

Pemanfaat media sosial juga menjadi bagian dari pemanfaatan tegnologi dalam peningkatan kinerja Bidang Pengembangan dan Pelatihan PKASN LAN. Salah satu media sosial yang dimaksud adalah whatss up group Bidang Pelatihan dan Pengambangan Puslatbang PKASN LAN dengan nama "Admin Diklat". Pemanfaatan media ini didukung semua pegawai mempunyai handphone berbasis android.

Media tersebut dibentuk dengan tujuan sebagai sarana bertukar informasi antar pegawai Bidang Pelatihan dan Pengembangan, khususnya terkait kegiatan yang dilakukan. Media tersebut juga membantu pegawai dalam melakukan koordinasi atas suatu kegiatan. Melalui media tersebut pimpinan dapat menyampaikan berbagai informasi dan arahan dalam berbagai kegiatan yang dilaksanakan.

Gambar 5.38 **Whatss Up Group Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN**

Sumber: Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN, 2019

5.1.2 Hambatan dalam Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN

5.1.2.1 Hambatan Kemampuan Individu

Peningkatan kualitas individu menghadapi kendala yaitu terkait kemampuan individu tersebut. Hal itu diantaranya adanya pegawai yang sudah mempunyai pengalaman dan pengetahuan tentang kediklatan dipindahkan pada unit kerja lain di Jakarta. Hal ini mengakibatkan pengetahuan dan pengalaman pegawai tersebut juga berpindah seriring berpindahnya pegawai tersebut dan hilang dari Puslatbang PKASN LAN. Permasalahan tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

> "Permasalahan pada faktor individu pegawai (SDM) di lingkungan Puslatbang PKASN LAN secara umum, dan Bidang Pelatihan dan Pengembangan adalah berpindahnya pegawai dari Puslatbang PKASN LAN ke unit kerja lain di LAN, contohnya LAN Jakarta, contohnya Pak Riyadi yang sebelumnya Kepala Bidang Pengembangan dan Pelatihan saat ini menjadi Inspektur LAN di Jakarta. Berpindahnya pegawai yang berpengalaman dan berpengetahuan tentang kediklatan tersebut berdampak pada kinerja yang saat ini berjalan. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)."

Permasalahan lain terkait peningkatan kinerja kualitas individu adalah kepemilikan suatu pengetahuan tertentu di Bidang Pelatihan dan Pengembangan hanya dikuasai oleh satu dua orang saja sehingga apabila orang tersebut tidak ada maka menghambat kinerja organisasi. Pengetahuan setiap individu tersebut belum dikelola secara baik oleh organisasi sehingga masih dimiliki oleh individu tertentu saja. Hal itu sesuai dengan pernyataan salah satu staf di Bdang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Guruh Muamar Khadafi):

> "Ada permasalahan terkait faktor individu yaitu informasi (pengetahuan) tertentu belum dibukukan atau dibikin buku pedomannya sehingga pengetahuan tertentu hanya dimiliki oleh

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

> pegawai tertentu saja. Salah satu contohnya: Saya mengelola SILAT (Sistem Kediklatan) yang salah satunya berisi tentang evaluasi akademik, apabila yang mengerjakan evaluasi tersebut bersama-sama dan ada saya biasanya pekerjaan tersebut bisa lancar dan cepat. Tetapi apabila tidak ada Saya maka pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan dengan cepat dan lancar. Selain permasalaha tersebit adal juga permasalahan lain dalam sistem, pegawai lain sudah tau sistemnya, tetapi tidak tau permasalahan teknis dan tidak bisa mengatasi apabila ada kendala pada sistem tersebut. Contoh kasus adalah apabila ada peserta yang tidak bisa melakukan penginputan dalam sistem, apabila ada saya atau Indra bisa langsung diselesaikan. Tetapi apabila tidak ada saya atau indra maka permasalahan tersebut tidak bisa diatasi. Pegawai lain hanya bisa meminta bantuan kepada saya atau Indra untuk mengatasi permasalahan tersebut, sehingga kurang efektif dalam pekerjaan. Bahkan ada Ada tipe pegawai yang menahan informasi atau pengetahuannya, tidak mau mensharingkannya. Dia beranggapan apabila pengetahuan ada pada dirinya saja, maka dia yang akan selalu ditugaskan. Apabila sudah mendesak baru disharingkan pengetahuannya. (Hasil Wawancara pada Tanggal 21 Agustus 2019)"

Pendapat lain terkait masih ada pengetahuan tertentu yang hanya dimiliki oleh beberapa orang saja disampaikan oleh salah satu staf di Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Ano):

> "Yang menguasai sistem kediklatan (SILAT) adalah Guruh dan Indra, sedangkan pegawai lainnya tidak menguasainya. Seharusnya perlu banyak pegawai yang menguasai pengoperasian SILAT agar apabila Guruh dan Indra tidak ada masih bisa mengoperasikan sistem tersebut. Apabila hanya mengandalkan Guruh dan Indra seperti saat ini dan kedua orang tersebut tidak ada di kantor atau sedang dinas di luar dapat menghambat penyelenggaraan diklat (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019).

Permasalahan lain terkait faktor individu adalah ada pegawai di Bidang Pelatihan dan Pengembangan yang sudah puas atas pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki sehingga tidak mau untuk terus belajar meningkatkan pengetahuan dan ketermapilannya tersebut. Hal ini mengakibatkan kinerja pegawai tersebut tidak meningkat dan berdampak pada kinerja organisasi. Hal itu

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

seseuai dengan pernyataan salah satu Widyaiswara Puslatbang PKASN LAN (Bapak Pupung Puad Hasan):

> "Masih ada pegawai Bidang Latbang (Pelatihan dan Pengembangan) yang mempunyai kesadaran yang rendah dalam meningkatkan pengembangan dirinya (pengetahuan dan keterampilannya). Bahkan ada pegawai yang sudah puas dengan kondisi saat ini sehingga tidak mau melakukan pengembangan diri. Hal ini menghambat peningkatan kinerja pegawai itu sendiri dan berdampak pada organisasi. (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019) "

Permasalahan lain terkait peningkatan kinerja individu adalah keterbatasan anggaran organisasi dalam mengirimkan pegawainya dalam mengikuti kegiatan pelatihan. Dengan anggaran yang ada pengembangan pegawai melalui jalur pelatihan sangat terbatas. Hal itu sesuai dengan pernyataan Kepala Subbidang Penyelenggaraan, Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Toni Syarif):

> "Faktor anggaran menyebabkan pengembangan pegawai melaui pelatihan sangat terbatas. Salah satu contohnya adalah pegawai yang dapat mengikuti diklat TOC sangat terbatas sesuai dengan anggaran yang dimiliki organisasi. (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019)"

Permasalahan lain terkait peningkatan kinerja melalui faktor individu adalah belum adanya monitoring dan kontrol terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai. Hal itu berdasarkan hasil dokumentasi yang menunjukkan bahwa pengembangan pegawai masih terbatas pada dokumen perencaan pengembangan pegawai dan pelaksanaan pengembangan pegawai. , sedangkan belum ada kegiatan dan dokumen yang menunjukkan monitoring dan control terhadap kompetensi masing-masing pegawai. Dokumen perencanaan dan pelaksanaan pengembangan pegawai yang ada di Puslatbang PKASN LAN, yaitu:

1. Dokumen Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai;

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

2. Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Pegawai;

3. Dokumen TOR Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai; dan

4. Dokumen Laporan Kegiatan Pengembangan Kompetensi Pegawai

5.1.2.2 **Hambatan Kemampuan Pemimpin**

Peningkatan kualitas kepemimpinan menghadapi hambatan berupa kemampuan pemimpin itu sendiri. Hambatan tersebut salah satunya adalah adanya rotasi dan mutasi pimpinan di Lembaga Administrasi Negara (LAN). Khususnya mutasi pimpinan dari Puslatbang PKASN LAN ke unit kerja lain di luar Puslatbang PKASN LAN yang menyebabkan pengetahuan dan keterampilan (kompetensi kepemimpinan) pimpinan tersebut juga ikut berpindah.

Perpindahan Permasalahan tersebut sesuai dengan yang disampaikan oleh Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

> "Permasalahan pada faktor kepemimpianan di lingkungan Puslatbang PKASN LAN yang salah satunya Bidang Pelatihan dan Pengembangan adalah berpindahnya pegawai dari Puslatbang PKASN LAN ke unit kerja lain di LAN Jakarta, contohnya Pak Riyadi yang sebelumnya Kepala Bidang Pengembangan dan Pelatihan, saat ini menjadi Inspektur LAN di Jakarta. Berpindahnya pegawai yang berpengalaman dan berpengetahuan tentang kediklatan tersebut berdampak pada kinerja yang saat ini berjalan. Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan yang saat ini Bapak Eris kurang mengetahui secara detail terkait kinerja pemimpin sebelumnya sehingga diperlukan strategi lebih untuk mempelajari kembali dan melakukan kegiatan pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Terkait faktor kepemimpinan, ada hambatan peningkatan kinerja di Puslatbang PKASN LAN yaitu terkait pengambilan keputusan pimpinan. Pemimpin di Puslatbang PKASN LAN belum maksimal dalam memanfaatkan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

informasi dan pengetahuan dalam pengambilan keputusan. Hal tersebut disampaikan oleh Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

> "Permasalahan puslatbang tentang pengelolaan informasi dan pengetahuan yaitu salah satunya tentang pimpinan. Pimpinan kurang merespon atau membuat aksi dari informasi yang masuk. Khususnya pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan serta Bidang Pemetaan Kompetensi yang paling berkaitan dengan stakeholder, sehingga perlu secepatnya merespon setiap masukan dan informasi dari stakeholder (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Permasalahan lain terkait peningkatan kualitas kepemimpinan adalah belum adanya monitoring dan kontrol terhadap peningkatan (pengetahuan dan keterampilan) kompetensi kepemimpinan yang dimiliki pejabat struktural di lingkungan Puslatbang PKASN LAN. Hal tersebut didasarkan atas hasil dokumentasi bahwa pengembangan kompetensi manajerial pimpinan masih terbatas pada dokumen perencaan pengembangan kompetensi manajerial dan pelaksanaan pengembangan kompeteni manajerial, sedangkan belum ada kegiatan dan dokumen yang menunjukkan monitoring dan control terhadap kompetensi manajerial masing-masing pejabat struktural. Dokumen perencanaan dan pelaksanaan pengembangan pegawai yang ada di Puslatbang PKASN LAN, yaitu:

1. Dokumen Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manjerial;
2. Dokumen Rencana Tahunan Pengembangan Kompetensi Manjerial;
3. Dokumen Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Manjerial Pegawai; dan
4. Dokumen Laporan Kegiatan Pengembangan Kompetensi Manjerial Pegawai

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Kepemimpinan pegawai yang diwujudkan dalam bentuk koordintor kegiatan penyelenggaraan diklat juga menghadapi beberapa hambatan. Salah satunya adalah belum disusunnya uraian dan rincian tugas koordinator kegiatan sehingga pegawai yang baru ditunjuk menjadi koordinator (belum mempunyai pengalaman dan pengetahuan menjadi koordinator) mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya. Belum ada dokumen yang disusun Puslatbang PKASN LAN untuk mempermudah koordinator kegiatan mengetahui sejauh mana lingkup tugas dan tanggung jawabnya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kasubbid Evaluasi, Dokumentasi dan Informasi (Bapak Muhammad Afif Mutaqin):

> "Kepemipinan pegawai tergambarkan pada peran koordintor kegiatan. Seorang koordinator harus mengkoordinasikan terkait persiapan, pelaksanaan, sampai akhir kegiatan. Terkait peran koordintor di SK tidak muncul uraian dan rincian tugasnya. Idielnya seharusnya ada, sehingga pegawai yang baru menjadi koordintor lebih mengetahui dengan jelas apa saja yang menjadi tugasnya. Salah satu contohnya adalah saya sebagai pegawai baru di Bidang Pengembangan dan Pelatihan dan ditunjuk menjadi koordintor kegiatan penyelenggraan diklat maka saya meraba-raba pekerjaan apa yang seharusnya saya lakukan. Saat ini belum disusun dokumen uraian dan rincian tugas koordinator kegiatan, tetapi sebenarnya hal itu adalah sangat penting. (Hasil Wawancara pada Tanggal 21 Agustus 2019)"

Hambatan lain terkait kemampuan kepemimpinan seorang koordinator kegiatan adalah kurangnya komunikasi dan koordinasi dengan anggota tim dan pegawai lainnya di lingkungan Bidang Pegembangan dan Pelatihan. Hal itu mengakibatkan kurang maksimalnya kerja tim dalam menyelenggarakan kegiatan diklat. Hal itu disampaikan oleh salah satu pegawai Bidang Pelatihan (Bapak Ano):

> " Ada koordinator yang baik dalam berkoordinasi pada anggotanya dan ada juga yang kurang baik dalam berkoordinasi dengan anggotanya. Hal itu dikarenakan ada koordinator yang adalah Widyaiswara sehingga kurang maksimal dalam menjadi koordinator karena mempunyai tugas juga dalam memberikan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

> materi atau mengajar pada diklat. Seharusnya yang menjadi koordinator bukan dari Widyaiswara agar lebih fokus mengkkordinasikan kegiatan bersama anggotanya. (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019)"

Koordintor kegiatan dalam menjalankan tugasnya juga mengalami hambatan dalam berkomunikasi dan memberikan penugasan kepada pegawai lain yang lebih senior. Koordinator merasa tidak enak untuk memberikan penugasan kepada pegawai tersebut. Hal ini dapat menghambat dalam pelaksanaan penyelenggaraan diklat. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kasubbid Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi (Bapak Muhammad Afif Mutaqin):

> "Ada koordinator yang merasa tidak enak untuk memberikan penugasan kepada pegawai yang lebih seniornya. Koordinator tersebut meminta bantuan saya sebagai Kasubbid untuk menyampaikan penugasan tersebut kepada pegawai yang dimaksud. Hal ini kurang efektif dalam menjalankan perannya sebagai koordintor. Seharusnya sebagai koordinator, dia belajar untuk dapat melakukan komunikasin kepada semua pihak yang terkit lingkup tugasnya. (Hasil Wawancara pada Tanggal 21 Agustus 2019)

Hambatan lainnya adalah belum ada strategi atau sistem penilaian terhadap kinerja koordinator kegiatan. Hal ini menyebabkan kinerja koordinator sulit untuk dievaluasi. Evaluasi kinerja koordinator hanya dilakukan oleh Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan dengan melihat kesuskesan penyelenggaraan diklat. Belum ada sistem penilaian yang mengikutsertakan anggota tim dan pegawai lainnya. Penilaian ini penting untuk menjadi masukan bagi koordinator kegiatan untuk meningkatkan kinerjanya pada kegiatan selanjutnya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Hambatan pada faktor kepemimpinan yang lain adalah kurangnya pembimbingan dari atasan. Hal ini menyebabkan pegawai atau staf kurang maksimal dalam pelaksanaan tugasnya. Hal ini sesusi dengan pernyataan salah satu Widyaiswara (Bapk Pupung Puad Hasan):

> ”Belum ada strategi pembimbingan yang baik dari atasan kepada stafya untuk menjalankan tugas. Ini menyebabkan pegawai melakukan perkejaan sesuai dengan kebiasaan yang ada. Pembimbingan kadang dilakukan oleh pegawai yang lebih senior, bukan oleh atasan langsung. (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019)”

5.1.2.3 **Hambatan Kerjasama Tim Kerja**

Peningkatan kualitas tim kerja mengalami hambatan yaitu terkait kerjasama tim itu sendiri. Salah satu hambatan tersebut disebabkan karena tidak ada dokumen yang disusun organisasi sebagai panduan bagi tim pelaksana kegiatan dalam menjalankan tugasnya. Belum ada dokumen yang menjelaskan uraian dan rincian tugas tim pelaksana kegiatan, baik sebagai koordinator dan sebagai anggota. Hal ini mengakibatkan kinerja tim pelaksana kegiatan tidak sama atau tidak terstandarisasi. Hal itu sesuai dengan pernyataan Kasubbid Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi (Bapak Muhammada Afif Mutaqin):

> “Tugas tim pelaksana kegiatan adalah mengkoordinasikan kegiatan diklat pada tahap persiapan, pelaksanaan, sampai akhir kegiatan. Tidak ada dokumen tentang ruang lingkup tugas tim pelaksana kegiatan tersebut, tidak ada dokumen yang menyatakan uraian dan rincian tugas tim pelaksana kegiatan (koordinator dan anggota). Seharusnya ada dokumen tersebut, sehingga tim pelaksana dapat mengetahui dan memahami ruang lingkup. (Hasil Wawancara pada Tanggal 21 Agustus 2019)”

Hambatan lain terkait kerjasama tim pelaksana kegiatan (tim kerja) adalah perasaan ”ewoh pakewoh” atau mind set tim pelaksana kegiatan. Masih ada mind set atau perasaan kurang enak bagi tim pelaksana kegiatan apabila tidak mengikutsertakan pegawai lainnya dalam pelaksanaan kegiatan. Begitupun

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

sebaliknya, masih ada pegawai lain yang tidak diikutsertakan merasa tidak dianggap oleh tim pelaksana kegiatan Hal ini mengakibatkan tujuan pimpinan dalam memberikan pembelajaran bagi tim pelaksana kegiatan untuk mengkoordinasikan suatu kegiatan tidak tercapai. Hal itu sesuai dengan yang dinyatakan oleh Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Eris):

> ” Kendala pada Tim adalah mind set, kebiasaan di Bidang Pelatihan dan Pengembangan adalah kegiatan dilakukan bareng-bareng oleh semua pegawai. Padalah kami membuat tim pelaksana kegiatan dengan tujuan untuk pegawai dapat belajar mengkoordinasikan kegiatan, tanpa bermaksud mengesampingkan pegawai lainnya. Hal itu kami lakukan untuk menyiapkan mereka dikemudian hari untuk menjadi pimpinan di organisasi. Mereka perlu belajar dari hal-hal yang kecil dahulu. Salah satu contohnya adalah kegiatan Revolusi Mental seharusnya dilakukan oleh tim, yang terdiri dari 3 orang (1 orang koordinator dan 2 orang anggota), tetapi kebiasaanya adalah pegawai Bidang Pelatihan dan Pengembangan melakukan kegiatan selalu bareng-bareng. Masih ada perasaan bagi koordinator mempunyai perasaaan tidak enak apabila tidak mengajak pegawai lainnya, di luar tim. Bagi pegawi lain, di luar tim, apabila ada kegiatan dan mereka tidak diajak merasa kok kami tidak diajakin. Jadi ada ewoh pakewoh yang terjadi antar pegawai tersebut. Mungkin ini kesalahan saya karena tidak memberikan pembelajaran manajerial bagi para pegawi Latbang. Memamang merubah mind set pegawai memerlukan waktu yang tidak sebentar. Padahal saya selalu bilang kepada para pegawai, tidak perlu bekerja bareng, tapi cukup tim kerja, tetapi masih ada perasaan ewoh pakewoh tersebut. Hal itu menjadi tantangan dalam membangun tim kerja tersebut. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)”

Hambatan lain terkait kerjsama tim kerja adalah adanya ketidak cocokan diantara personil di anggota tim pelaksana kegiatan. Hal ini mengakibatkan komunikasi dan koordinasi tim kurang berjalan baik. Kurang baiknya komunikasi dan koordinasi tersebut mengakibatkan kurang maksimalnya kinerja tim tersebut dalam mengkoordinasikan suatu kegiatan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kasubbid Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Toni Syarif):

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

”Permasalahan tim kerja atau tim pelaksana kegiatan di Bidang Pelatihan dan Pengembangan adalah adanya ketidakcocokkan personal pegawai pada tim tersebut. Hal tersebut menyebabkan anggota tim kerja tidak dapat mengisi dan berkontribusi antara satu sama lain. Pada akhirnya kinerja tim kurang optimal. (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019)”

5.1.2.4 **Hambatan Pelaksanaan Sistem Organisasi**

Peningkatan kualitas sistem organisasi di Puslatbang PKASN LAN mengalami hambatan yaitu terkait pelaksanaan sistem itu sendiri. Salah satu hambatan terkait pelaksanaan sistem tersebut adalah beberapa dokumen yang mengatur terkait sistem atau prosedur dalam penyelenggaraan kediklatan tidak diimplementasikan dengan baik dan konsisten. Hal ini mengakibatkan keteraturan yang diharapkan dalam pelaksanaan kediklatan belum berjalan dengan baik. Salah satunya adalah terkait pengelolaan pengaduan yang belum dikelola baik. Hal itu sesuai dengan yang dinyatakan oleh Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

“Pengelolaan pengaduan di Puslatbang PKASN LAN, termasuk di Bidang Pelatihan dan Pengembangan belum dikelola secara maksimal karena belum ada pegawai yang diberikan tugas dalam mengelolanya. Selain itu prosedur pengelolaan pengaduan juga belum diimplementasikan dan belum disosialisaikan dengan baik. (Hasil Wawancara pada Tanggal 2019)”

Hambatan lain terkait sistem organisasi, khususnya pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan disampaikan oleh Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Eris):

“Untuk faktor sistem organisasi, di Bidang Pelatihan dan Pengembanagn sudah ada Sistem Kediklatan (SILAT), Standar Operasional Prosedur (SOP), Standar Pelayanan (SP) ada ISO, tetapi masih ada kendala pelaksanaannya yaitu terkait kebiasaan. Salah satu contohnya adalah pada ISO, kami mempunyai survailans yang seharusnya diisi setiap ada kegiatan untuk pemantauan kegiatan tetapi kadang-kadang tidak diisi karena

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

> pegawai yang diberikan tugas sibuk melaksanakan kegiatan dan saya sebagai pimpinan kadang lupa mengingatkan. Khususnya untuk pemantauan kami belum optimal, mungkin masih sekitar delapan puluh persen (80%) Apabila ada agenda pemeriksaan baru data survilans dikerjakan. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Hambatan terkait pelaksanaan dokumen standar kerja (SOP) juga disampaikan oleh Kepala Subbidang Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Toni Syarif)

> "Terkait pelaksanaan SOP Penyelenggaraan Kediklatan Tidak selalu berjalan karena pegawai lebih cenderung melakukan kerja sesuai kebiasaan saja. Selain itu, pelaksanaan SOP harus dilakukan pemantauan dari atasan. (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019)"

Hambatan dalam sistem organisasi juga terjadi karena belum adanya manual praktis atau buku panduan yang menjelaskan secara teknis pengoperasian berbagai sistem yang ada di Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Pengetahuan dan keterampilan terhadap suatu sistem hanya ada pada satu atau dua orang saja. Hal ini menyebabkan ketidakefektifan dalam mengelola sistem tersebut. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan salah satu pegawai pengelola sistem SILAT (Bapak Guruh Muamar Khadafi):

> "Ada permasalahan, karena informasi (pengetahuan) tersebut belum dibukukan atau dibikin buku pedomannya sehingga pengetahuan tertentu hanya dimiliki oleh pegawai tertentu saja. Misalnya saya mengelola SILAT, salah satunya berisi evaluasi akademik, apabila mengerjakan evaluasi tersebut bersama-sama dan ada saya biasanya pekerjaan tersebut bisa lancar dan cepat. Belum ada standar kinerja, antara yang dilakukan pegawai satu dengan yang lain, khususnya terkait hasil pekerjaan yang dilakukan. Apabila ada masalah dengan sistem, apabila ada saya akan langsung dapat diperbaiki tetapi apabila oleh pegawai lain belum bisa. Pegawai lain sudah tau sistemnya, tetapi tidak tau permasalahan teknis dan tidak bisa mengatasinya apabila ada kendala pada sistem tersebut. Contoh kasus adalah apabila ada peserta yang tidak bisa melakukan penginputan dalam sistem, apabila ada saya atau Indra bisa langsung diselesaikan. Tetapi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

> apabila tidak ada saya atau indra maka permasalahan tersebut tidak bisa diatasi. Pegawai lain hanya bisa meminta bantuan kepada saya atau Indra untuk mengatasi permasalahan tersebut, sehingga kurang efektif dalam pekerjaan. (Hasil Wawancara pada Tanggal 21 Agustus 2019)"

Permasalahan lain terkait sistem di organisasi terjadi pada sistem penyimpanan data kegiatan penyelenggaraan diklat. Penyimpanan data kegiatan kediklatan dilakukan pada suatu folder atau disebut "nas diklat" yang terhubung pada seluruh komputer pegawai di Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Sebagian besar data yang tersimpan pada folder tersebut hilang karena ada serangan dari virus. Hal itu menyebabkan data kegiatan kediklatan beberapa tahun terakhir hilang sehingga menghambat pelaksanaan kegiatan selanjutnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Kasubbid Evaluasi, Dokumentasi, dan Informasi (Bapak Afif Mutaqin):

> "Yang menjadi permasalahan adalah file kita kemarin mendaotkan serangan virus sehingga sebagian besar data hilang. Saat ini sedang dilakukan inventarisasi kembali data-data yang hilang tersebut. Seharusnya memang harus ada cadangan penyimpanan data, agar apabila ada serangan data seperti sekarang masih punya datanya. Untuk data-data penting yang hilang maka kita harus menyusun atau membuatnya kembali, sehingga memerlukan waktu yang lama. (Hasil Wawancara pada Tanggal 21 Agustus 2019)."

Hambatan pada sistem organisasi juga terjadi pada budaya organisasi. Hambatannya adalah tidak semua pegawai memiliki budaya dalam menggunakan tegnologi dengan baik. Hal tersebut sedikit banyak menghambat pelaksanaan diklat yang berbasis e-learning. Hal itu sesuai dengan pendapat salah satu staf Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Dikdik):

> "Budaya kerja pada Bidang Pelatihan dan Pengambangan belum terinternalisasi dengan baik kepada seluruh pegawai. Hal tersebut bisa diakibatkan karena beragamnya usia, faktor pendidikan, dan faktor lain pada pegawai di Bidang Pelatihan dan Pengembangan. (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019)"

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Hambatan lain terkait sistem organisasi yang lain adalah pada sarana dan prasarana kediklatan. Sarana dan prasarana merupakan pendukung yang penting dalam kelancaran proses kediklatan, terutama pada proses belajar mengajar. Kekurangan pada sarana dan prasarna akan berdampak pada kualitas penyelenggaraan kediklatan. Hal itu sesui dengan keterangan pada Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Puslatbang PKASN LAN yang menyatakan bahwa "Masih ada keterbatasan pada sarana dan prasarana penyelenggaraan kegiatan diklat. Hal ini menjadi kendala ketika jadwal kegiatan diklat berlangsung secara paralel, sehingga jumlah kamar di arsama diklat dan ruang kelas pembelajaran dirasa kurang memadai. Strategi yang dilakukan terkait hal tersebut yaitu mengoptimalkan penggunaan kamar yang ada melalui pengisian satu kamar dengan 3 (tiga) orang (jika diperlukan), dan menggunakan ruang di gedung administrasi sebagai kelas pembelajaran. Namun demikian dikarenakan keterbatasan ukuran ruang kelas di gedung administrasi mengakibatkan posisi tempat duduk peserta tidak bisa diatur sedemikian rupa sesuai kebutuhan. Di samping itu instabilitas koneksi internet juga terkadang menjadi kendala tersendiri dalam penyelenggaraan kegiatan. Sehingga ke depan perlu dioptimalkan lagi terkait jaringan internet di lingkungan diklat, karena saat ini internet menjadi salah satu sarana penunjang utama dalam pembelajaran.

5.1.2.5 **Hambatan Situasi (konteks)**

Puslatbang PKASN LAN juga menghadapi hambatan pada faktor situasi (konteks) dalam peningkatan kinerja penyelenggaraan kediklatan. Hambatan tersebut berasal dari faktor internal dan eksternal organisasi. Terkait hambatan faktor internal adalah adanya load atau beban pekerjaan organisasi yang tinggi

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

yang menyebabkan ada pegawai yang kapasitasnya kurang diberikan tugas atas suatu pekerjaan tertentu. Hal itu sesuai pernyataan Kepala Subbid Penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan (Bapk Toni Syarif):

> "Load pekerjaan Bidang Pelatihan dan Pengembangan yang tinggi sehingga kadang terpaksa menugaskan pegawai yang tidak sesuai kapasitasnya. Hal itu dilakukan dengan terpaksa karena pegawai yang berkapasitas melakukan tugas yang lainnya. (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019)"

Hambatan pada faktor eksternal adalah kurangnya responsifitas organisasi atas hasil evaluasi penyelenggraan diklat dari peserta diklat. Peserta diklat merupakan pengguna layanan Puslatbang PKASN LAN memberikan masukan dalam peningkatan penyelenggaraan diklat yang diselenggarakan Puslatbang PKASN LAN, tetapi masukan tersebut belum dtindaklanjuti secara maksimal oleh organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

> "Sudah ada dokumentasi evaluasi penyelenggaraan diklat melalui sistem kediklatan (Silat), tetapi belum ada evaluasi yang dimanfaatkan secara maksimal, misalnya ada masukan atau komentar yang berupa informasi dari peserta yang seharusnya dapat dipelajari dan dimanfaatkan untuk peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN. Selain itu diperlukan pegawai yang diberikan tugas khusus dalam mengelola informasi tersebut. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Hambatan pada faktor eksternal adalah salah satunya adanya pembatalan peserta diklat dari pemerintah daerah atau instansi pusat. Pembatalan peserta tersebut dilakukan beberapa hari sebelum penyelenggaraan diklat berlangsung, sehingga menyebabkan kuota peserta diklat kadang tidak memenuhi target. Hal itu disampaikan oleh Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

> "Capaian kinerja Bidang Pelatihan dan Pengembangan Puslatbang PKASN LAN terkait jumlah peserta diklat sangat tergantung pada pihak eksternal, misalnya ada peserta yang mengundurkan diri pada saat pelaksanaan diklat. Hal tersebut sangat menghambat pada pencapaian kinerja penyelenggaraan diklat. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Hambatan lain yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN terkait faktor konteks (situasi) adalah adanya perubahan jadwal diklat yang mendadak. Hal tersebut dapat menyebabakan adanya ketidak sinkronan koordinasi antar pegawai. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan salah satu staf Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Dikdik Hendarin):

> "Terjadi perubahan jadwal diklat yang mendadak yang menyebabkan lemahnya koordinasi sesama pegawai dalam penyelenggaraan diklat tersebut. Hal ini dapat mempengaruhi kelancaran dan kualitas penyelenggaraan diklat tersebut. (Hasil Wawancara pada Tanggal 22 Agustus 2019)"

Hambatan lain pada faktor konteks adalah adanya ketidak sinkronnya kebijakan tentang penyelenggaran kediklatan yang ad. Hal itu dapat membuat bingung bagi penyelenggara diklat, termasuk Puslatbang PKASN LAN.Hal tersebut terdapat pada penjelasan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Puslatbang PKASN LAN "Kendala yang bersifat eksternal antar lain terkait masih adanya ketidak sinkronan antara kebijakan dari LAN (dalam hal ini Pusat pembinaan Widyaiswara) antara Pedoman penyelenggaraan ToT Substansi dengan rincian biaya dalam PP Tarif untuk diklat teknis fungsional, hal ini sedikit banyak mempengaruhi penyelenggaraannya diklat terutama terkait *coverage* materi yang dilaksanaan bedasarkan kurikulum."

5.1.3 **Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam Perspektif Knowledge Management pada Penyelenggaraan Pelatihan**

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Berdasarkan hasil analisis data, Puslatbang PKASN LAN belum melakukan knowledge management. Puslatbang PKASN LAN saat ini masih sebatas melakukan knowledge sharing saja. Hal itu sesuai dengan pernyataan Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

> "Knowledge (pengetahuan) di Pulstatbang PKASN LAN sudah disharingkan antar pegawai melalui kegiatan diskusi antar pegawai, In House Training, dan adanya penugasan Kabid Pelatihan dan Pengembangan kepada Widyaiswara untuk membuat video e-learning terkait mata diklat yang biasanya diampunya untuk selanjutnya disharingkan kepada yang lain. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Knowledge sharing yang dilakukan oleh Bidang Pelatihan juga dilakukan dengan metode coching. Coaching dilakukan antara Widyaiswara yang kepada calon Widyaiswara atau antara Widyaiswara yang lebih senior kepada Widyaiswara yang lebih junior. Hal itu disampaikan oleh Kepala Puslatbang PKASN LAN (Bapak Hari Nugraha):

> "Di Widyaiswara ada proses choacing antara WI dengan calon Widyaiswara merupakan salah satu bentuk sharing knowledge. Di Bidang Pelatihan dan Pengembangan juga ada ada pembuatan peer, antara WI senior dengan yg lebih junior, misalnya Pak Gugum dan Guruh. Selain itu ada knowladge sharing dalam rangka pembinaan Widyaiswara, contohnya Pak Burdan dengan Pak Desi tentang Karya Tulis Ilmiah. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

Pernyataan tentang pelaksanaan knowledge sharing juga disampaikan oleh Kepala Bidang Pelatihan dan Pengembangan (Bapak Eris):

> "*Sharing knowledge* dilakukan melalui kegiatan in house training dan workshop yang dilakukan tanpa biaya. Kegiatan In house training dan workshop tersebut tidak hanya untuk pegawai di Bidang Pletihan dan Pengembangan akan tetapi juga bagi pegawai Puslatbang PKASN LAN. (Hasil Wawancara pada Tanggal 20 Agustus 2019)"

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pelaksanaan knowledge sharing pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan juga dinyatakan oleh salah satu pelaksana (Bapak Guruh Muamar Khadafi):

> "Transfer knowledge juga dilakukan secara perorangan, misalnya ada pegawai baru (Taufan) masuk di Bidang Diklat maka pegawai yang lebih senior membantunya. Misalnya dalam kegiatan edvance atau benchmark, pegawai yang baru (misalnya Taufan) diikutkan untuk mendampingi pegawai yang lebih senior (misalnya saya). Hal itu sebagai sarana untuk transfer knowledge antar saya kepada Taufan. Untuk kegiatan selanjutnya pegawai baru tersebut (misalnpada kegiatan selanjutnya dicoba untuk menjadi koordinator kegiatan tersebut. (Hasil Wawancara pada Tanggal 21 Agustus 2019)

Selain pelaksanaan knowedge sharing, hasil dokumentasi juga menunjukkan bahwa Puslatbang PKASN LAN sudah melakukan Identifikasi pengetahuan yang dibutuhkan untuk peningkatan kinerja akan tetapi identifikasi masih pada level individu. Identifikasi tersebut sudah dijelaskan pada bagian strategi peningkatan kinerja pada faktor individu di atas.

Pengetahuan yang dibutuhkan organisasi dalam meningkatkan kinerja belum dilakukan oleh Puslatbang PKASN LAN. Hal itu sesuai dengan analisis dokumen di Puslatbang PKASN LAN bahwa belum ada dokumen yang menunjukkan adanya identifikasi pengetahuan tersebut.

Berdasarkan hasil observasi dan hasil analisis dokumen belum dilakukan identifikasi gap pengetahuan, antara pengetahuan yang dimiliki dan pengetahuan yang dibutuhkan oleh Puslatbang PKASN LAN. Identifikasi gap pengetahuan yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN hanya dilakukan pada level individu saja.

Identifkasi gap pengetahuan pada level individu sesuai dengan penjelasan pada bagian strategi peningkatan kinerja faktor individu. Dijelaskan di sana bahwa identifikasi gap pengetahuan individu hanya untuk mengetahui

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

kondisi pengetahuuan (kompetensi) setiap pegawai. Hasil identifikasi tersebut juga hanya untuk peningkatan kompetensi individu tersebut.

Strategi sharing knowledge juga memanfaatkan tegnologi, salah satu jaringan komputer. Jaringan komputer pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan yang disebut “nas-diklat”. Penggunaan jaringan tersebut sudah disebutkan pada bagian strategi peningkatan kinerja pada faktor sistem.

Melalui jaringan tersebut disediakan satu folder yang dapat dilihat dan dimanfaatkan oleh semua pegawai melalui masing-masing komputer kerjanya. Dengan adanya folder tersebut semua pengetahuan yang terkait penyelenggaraan diklat disharingkan di sana. Salah satunya tentang peraturan diklat, dokumen perencanaan diklat, hasil evaluasi diklat, laporan diklat, dan lain-lain.

Sharing knowledge juga memanfaatkan tegnologi kumunikasi melalui ”WA Group” Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Penjelasan terkait hal tersebut juga sudah dijelaskan pada bagian strategi peningkatan kinerja pada faktor situasi (konteks).

Melalui media WA group selain untuk melakukan komunikasi juga digunakan untuk knowledge sharing. Apabila ada pegawai yang mendapatkan informasi tentang peraturan terbaru tentang diklat atau peraturan lain yang terkait dengan kediklatan maka disharingkan pada WA group tersebut.

5.2 **Pembahasan**

5.2.1 **Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN**

5.2.1.1 **Peningkatan Kualitas Individu**

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Puslatbang PKASN LAN meyadari pentingnya peran individu (pegawai) sebagai pendorong kinerja organisasi. Berbagai strategi dilakukan Puslatbang PKASN LAN untuk meningkatkan kualitas individu (pegawai). Salah satunya adanya unit kerja yang mengkoordinasikan kegiatan tersebut, yaitu Subbag SDM dan Umum.

Melalui unit kerja tersebut, Pulsatbang PKASN LAN juga menganggarkan dan melaksanakan kegiatan pengembangan pegawai. Setiap tahun Subbag Umum SDM menganggarkan kegiatan tersebut. Kegiatan pengembangan pegawai yang membutuhkan anggaran biasanya dilakukan melalui metode pendidikan, pelatihan, seminar/ workshop, dan sosialisasi.

Peningkatan kompetensi pegawai juga sejalan dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang dijelaskan pada Pasal 203 ayat (3) bahwa:"Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan." Selain itu pada Pasal 203 ayat (4) bahwa: "Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun."

Selain kegiatan yang mengeluarkan anggaran, ada juga kegiatan peningkatan kinerja pada faktor individu yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN dengan tanpa anggaran. Salah satu keiatan tersebut adalah *In house Training atau sharing knowledge.* Kegiatan ini ditujukan untuk pegawai yang telah mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pelatihan baik di instansi sendiri atau

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

di lembaga pelatihan lainnya, untuk mentransfer ilmu yang telah didapat ke pegawai lain d lingkungan instansinya.

Strategi peningkatan kualitas individu (pegewai) yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN sesuai dengan pendapat Sobirin (2014) meliputi aspek pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen pegawai.

Tebel 5.13 **Strategi Peningkatan Kualitas Individu di Puslatbang PKASN LAN**

Strategi Peningkatan Kualitas Individu yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN
1. Menyusun Analisis Jabatan (Anjab) Pegawai 2. Melakukan identifikasi Kompetensi Pegawai 3. Melakukan Kegiatan Pengembangan Pegawai (Pelatihan, Pendidikan, Seminar, dan Sosialisasi) 4. Melakukan Kegiatan Diskusi Pegawai 5. Melakukan Kegiatan *Sharing Knowledge* melalui *In House Training* (IHT) 6. Melakukan Konseling Pegawai; 7. Memberikan Penghargaan bagi WI (Widyaiswara) Terfavorit 8. Penyusunan SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) 9. Melakukan Penilaian Prestasi Pegawai 10. Melakukan Penilaian Kinerja Bulanan Pegawai

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

Selain strategi tersebut, Puslatbang PKASN LAN juga melakukan kegiatan peningkatan kesehatan pegawai. Salah satu kegiatan yang dilakukan adalah pengecekan kesehatan pegawai. Selain hal tersebut juga diadakan kegiatan olahraga. Kesehatan pegawai sangat mendukung kinerja individu pegawai di Puslatbang PKASN LAN.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Strategi lain terkait peningkatan kualitas individu adalah kegiatan kerohanian. Salah satu contohnya adalah kegiatan kerohanian umat islam yang dilakukan setiap hari misalnya kegiatan sholat berjamaah, pengajian, dan peringatan hari besar agama islam. Untuk menyelenggarakan kegiatan tersebut, Pulsatbang PKASN LAN bekerja sama dengan DKM Ulul Albab sebagai pengurus masjid di kantor Puslatbang PKASN LAN.

5.2.1.2 **Peningkatan Kualitas Pemimpin**

Puslatbang PKASN LAN melakukan beberapa strategi dalam meningkatkan kualitas pemimpin. Strategi yang dilakukan salah satunya adalah melalui peningkatan kompetensi kepemimpinan, khususnya bagi pejabat struktural. Kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pejabat struktural dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan bagi stafnya. Kegiatan tersebut termasuk dalam kegiatan pengembangan pegawai yang dikoordinasikan Subbag SDM dan Umum Puslatbang.

Peningkatan kepemimpinan pegawai dilakukan Puslatbang PKASN LAN dengan penunjukan pegawai sebagai koordinator kegiatan (*team leader*). Melalui penunjukan tersebut diharapkan dapat menyiapkan pegawainya untuk menjadi pemimpin bagi organisasi di kemudian hari. Melalui cara ini dilatih untuk menjadi pemimpin, melakukan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan bagi tim yang dipimpinnya.

Strategi peningkatan kualitas pemimpin (struktural dan atau koordinator kegiatan) oleh Puslatbang PKASN LAN sudah sesuai dengan pendapat yang

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

disampaikan Sobirin (2014) yaitu terkait pada aspek kulitas dalam pemberian: dorongan, semangat, arahan, dan dukungan.

Tabel 5.14 **Strategi Peningkatan Kualitas Pemimpin Puslatbang PKASN LAN**

Strategi Peningkatan Kualitas Pemimpin yang dilakukan Pulsatbang PKASN LAN
1. Melakukan identifikasi kompetensi kepemimpian pegawai, khususnya pejabat struktural; 2. Melakukan peningkatan kompetensi kepemimpinan pegawai, khususnya pejabat struktural 3. Menyusun perjanjian kinerja bagi pejabat struktural 4. Melakukan penunjukan pegawai sebagai Koordinator Kegiatan

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

5.2.1.3 **Peningkatan Kualitas Tim Kerja**

Puslatbang PKASN LAN melakukan beberapa strategi dalam meningkatkan kualitas tim kerja. Strategi yang dilakukan salah satunya melalui kegiatan capacity building atau team building. Kegiatan ini diharapkan dapat meningkatkan kekeratan, kekompakan, dan kesolidan pegawai khususnya sebagi tim kerja. Kegiatan tersebut juga termasuk dalam kegiatan pengembangan pegawai yang dikoordinasikan Subbag SDM dan Umum.

Selain strategi tersebut, Puslatbang PKASN LAN juga menetapkan tim pelaksana kegiatan yang terdiri dari satu koordinator dan beberapa anggota. Melalui tim pelaksana kegiatan tersebut diharapkan terjalin kekompakan tim dalam melaksanakan suatu kegiatan. Selain itu, melalui tim tersebut diharapakan menciptakan adanya dukungan dan semangat, kepercayaan, kekompakan, dan keeratan sesama anggota tim.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Strategi Puslatbang PKASN LAN dalam meningkatkan kinerjanya melalui faktor tim sesusai dengan pendapat Sobirin (2014) yang menyebutkan bahwa peningkatan kinerja tim kerja terdiri dari adanya kualitas dukungan dan semangat yang diberikan rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, dan kekompakkan dan keeratan anggota tim

Tabel 5.15 **Strategi Peningkatan Kualitas Tim Kerja Puslatbang PKASN LAN**

Strategi Peningkatan Kualitas Tim Kerja yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN
1. Melaksanakan kegiatan *capacity building* atau *team building;* *2.* Membentuk tim pelaksana kegiatan

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

Selain strategi tersebut, Puslatbang PKASN LAN juga melakukan kegiatan pemberian dukungan baik material maupun psikologis apabila ada pegawai yang mengalami musibah. Kegiatan ini diharapkan dapat memberikan dukungan dan semangat terhadap pegawai tersebut.

5.2.1.4 **Peningkatan Kualitas Sistem Organisasi**

Puslatbang PKASN LAN melakukan beberapa strategi dalam meningkatkan kualitas sistem organisasi. Strategi yang dilakukan salah satunya adalah menyusun standar operasional prosedur (SOP). Penyusunan SOP diharapkan dapat memperbaiki pelaksanaan tugas sesuai dengan alur yang telah ditetapkan sehingga berjalan efisien dan efektif. Penyusunan SOP Puslatbang PKASN LAN berdasarkan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 35 Tahun 2012 tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan.

Selain strategi tersebut, Puslatbang PKASN LAN juga menetapkan Standar Pelayanan. Penyusunan standar pelayanan diperuntukkan pada

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

pelayanan yang diberikan Puslatbang PKASN LAN kepada stakeholder, salah satunya standar pelayanan diklat. Melalui satandar pelayan diharapkan pemberian pelayanan berkualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan tersebut. Penyusunan standar pelayanan tersebut sesuai dengan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 15 Tahun 2014 tentang Pedoman Standar Pelayanan. Penyusunan standar pelayanan juga diikuti dengan penyusunan maklumat pelayanan sebagai janji bagi Puslatbang PKASN LAN dalam melakukan pelayanan sesuai standar pelayanan yang telah ditetapkan.

Strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN yang lain adalah dengan pelaksanaan ISO 9001:2015. Melalui ISO ini diharapkan adanya standar yang berkualitas terhadap sistem manajemen di Puslatbang PKASN LAN. Untuk mendukung ISO ini, Puslatbang PKASN LAN juga menyusun sasaran mutu dan kebijakan mutu. Kebijakan mutu merupakan pernyataan komitmen Puslatbang PKASN LAN dalam melaksanakan tugas dan fungsinya dengan kualitas manajemen yang baik dan berkualitas, salah satunya pelaksanaan kediklatan yang berkualitas.

Strategi peningkatan kinerja yang lain adalah penyelenggaraan rapat kegiatan. Kegiatan rapat di Puslatbang PKASN LAN dilakukan pada tahap persiapan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan. Melalui kegiatan rapat ini diharapkan dapat mendukung kelancaran kegiatan, salah satunya adalah kegiatan diklat.

Strategi kinerja yang lain adalah dengan melakukan evaluasi penyelenggaraan diklat melalui penilaian dari peserta. Evaluasi dilakukan untuk kegiatan diklat manajerial dan diklat teknis dan fungsional. Evaluasi dari peserta

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

tersebut dilakukan melalui sistem kediklatan (SILAT) berbasis tegnologi internet. Penggunaan aplikasi atau sistem tersebut dangat membantu memudahkan peserta dalam pemberian penilaian, perekapan oleh petugas, dan paper less.

Peningkatan kinerja penyelenggaraan diklat juga didukung sarana dan prasarana yang disediakan Puslatbang PKASN LAN. Sarana utama yaitu terkait sarana dan prasarana pembelajaran, misalnya ruang kelas, media pembelajaran, koneksi internet, dan lain-lain. Sarana pendukung kediklatan antara lain sarana ibadah, sarana olahraga, dan lain-lain.

Peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN terkait kultur organisasi adalah dengan pelaksanaan nilai-nilai organisasi Lembaga Administrasi Negara (LAN). Nilai-nilai tersebut terdiri dari integritas, profesional, inovatif, dan peduli (IPIP). Nilai-nilai organisasi tersebut diatur melalui Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2015 tentang Kode Etik Bagi Pegawai Lembaga Administrasi Negara.

Untuk meningkatkan kinerja khususnya dalam mendukung dokumentasi dan informasi, Puslatbang PKASN LAN juga membangun jaringan intranet setiap unit kerja. Jaringan atau sistem yang berbentuk folder komputer ini dapat diakses seluruh komputer pegawai di unit tersebut, untuk Bidang Pelatihan dan Pengembangan folder tersebut diberi nama “nas diklat”. Media ini sangat membantu dalam penyimpanan data terkait kegiatan, salah satunya penyelenggaraan diklat. Selain itu, media ini juga menjadi media sharing knowledge antar pegawai.

Strategi lain yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN adalah merespon perubahan dan tekanan internal organisasi. Lembaga Administrasi Negara sebagai organisasi inti dari Puslatbang PKASN LAN dituntuut dalam berbagai

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

peningkatan peran dan fungsinya dalam meningkatkan kompetensi ASN. Untuk merespon hal tersebut, salah satu yang dilakukan LAN adalah membuat kajian dan pembentukan corporate university (corpu) di tingkat nasional. Puslatbang PKASN LAN merespon hal tersebut dengan melakukan diskusi pegawai untuk menyiapkan pelaksanaan corpu tersbut. Dalam merespon tekanan dan perubahan eksternal organisasi dilakukan dengan salah satunya adalah dalam menanggapi revolusi industri 4.0. Puslatbang PKASN LAN mengembangkan sistem dalam mendudkung pelaksanaan kediklatan. Salah satu sistem yang dikembangkan adalah sistem kediklatan (SILAT). Melalui sistem ini diharapkan dapat membantu peserta diklat dalam memantau data kediklatan Puslatbang PKASN LAN, yang terdiri dari jadwal, daftar hadir, evaluasi, dan penjelasan lain terkait penyelenggaraan diklat. Sistem ini juga membantu petugas dalam mengelola data kepesertaan, salah satunya biodata dan hasil penilaian peserta diklat. Widyaiswara juga dapat memanfaatkan sistem ini dalam menyampaikan hasil pembelajaran kepada peserta diklat.

Pemanfaatan tegnologi juga dilakukan Puslatbang PKASN LAN, khususnya Bidang Pelatihan dan Pengembangan dengan membuat jadwal mengajar Widyaiswara melalui google calender dan pembuatan wa group Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Pembuatan jadwal widyaiswara melalui google calender sangat bermanfaat dalam menertibkan jadwal Widyaiswara dan menghindari adanya bentrokan jadwal. Pengguna wa group Bidang Pelatihan dan Pengembangan sangat membantu komunikasi antar pegawai dan penyebaran informasi antar pegwai.

Strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam meningkatkan kualitas sistem Puslatbang PKASN LAN sesuai dengan pendapat

Sobirin (2014) yaitu: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur dari organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi

Tabel 5.16 **Strategi Peningkatan Kualitas Sistem Puslatbang PKASN LAN**

Strategi Peningkatan Kualitas Sistem yang dilakukan Puslatbang PKASN LAN
1. Melakukan penyusunan standar operasional prossedur (SOP); 2. Melakukan penyusunan Standar Pelayanan (SP) dan Maklumat Layanan; 3. Membangun dan menerapkan ISO; 4. Melaksanakan rapat kegiatan (persiapan, pelaksanaan, dan monitoring dan evaluasi) 5. Melakukan penyusunan evaluasi kegiatan (penilaian dari peserta diklat) 6. Melakukan penyusunan sistem atau jaringan bersama pada komputer tiap unit kerja; 7. Melakukan penyusunan sistem kediklatan (SILAT); 8. Memanfaatkan Google Calender dalam menyusun jadwal widyaiswara; 9. Memanfaatkan wa gropup; 10. Menyediakan sarana dan prasarana kediklatan (sarana prasarana utama dan pendukung); dan 11. Melaksanakan kebijakan organisasi terkait kultur organisasi

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

5.2.2 Hambatan dalam Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN

5.2.2.1 Hambatan Kemampuan Individu

Ada hambatan yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN dalam strategi peningkatan kualitas individu yaitu terkait kemampuan individu tersebut.

Hambatan tersebut apabila tidak diatasi akan berdampak pada kinerja individu dan kinerja organisasi.

Tabel 5.17 **Hambatan Kemampuan Individu Puslatbang PKASN LAN**

Hambatan Kemampuan Individu yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN
1. Adanya perpindahan SDM yang berkompetensi pada unit kerja lain di luar Puslatbang PKASN LAN (misalnya di LAN Jakarta);
2. Adanya monopoli pengetahuan tertentu pada orang tertentu saja;
3. Adanya sifat puas individu atas kompetensi yang dimiliki dan tidak mau berusaha meningkatkan kompetensinya;
4. Keterbatasan anggaran untuk peningkatan kompetensi pegawai;
5. Tidak adanya monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi pegawai

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

5.2.2.2 **Hambatan Kemampuan Pemimpin**

Ada hambatan yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN dalam strategi peningkatan kualitas pemimpin yaitu terkait kemampuan pemimpin tersebut. Hambatan tersebut apabila tidak diatasi akan berdampak pada kinerja pemimpin (pejabat struktural dan atau koordintor kegiatan) di Puslatbang PKASN LAN.

Tabel 5.18 **Hambatan Kemampuan Pemimpin Puslatbang PKASN LAN**

Hambatan Kemampuan Pemimpin yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN
1. Adanya Rotasi dan Mutasi di LAN yang menyebabkan SDM Pejabat Struktural berpindah pada unit kerja lain di luar Puslatbang PKASN LAN;
2. Lembatnya pengambilan keputusan pimpinan atau pejabat struktural dalam merespon masukan dan informasi dari stakeholder;
3. Belum adanya monitoring dan kontroling terhadap kompetensi kepemimpinan pegawai, khususnya pejabat struktural;
4. Belum disusunnya uraian dan rincian tugas koordintaor kegiatan (team leader) sebagai panduan dalam menjalankan tugasnya

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Hambatan Kemampuan Pemimpin yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN
5. Adanya kelemahan koordinator kegiatan (team leader) dalam berkoordinasi dan berkomunikasi dengan anggotanya 6. Belum adanya sistem penilaian kinerja bagi koordinator kegiatan (team leader) dalam mempin suatu kegiatan

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

5.2.2.3 **Hambatan Kerjasama Tim Kerja**

Ada hambatan yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN dalam strategi peningkatan kualitas tim kerja yaitu terkait kerjasama tim kerja tersebut. Hambatan tersebut apabila tidak diatasi akan berdampak pada kinerja Tim di Puslatbang PKASN LAN.

Tabel 5.19 Hambatan Kerjasama Tim Kerja Puslatbang PKASN LAN

Hambatan Kerjasama Tim Kerja yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN
1. Tidak ada dokumen sebagai panduan kerja bagi tim pelaksana kegiatan; 2. Adanya mind set kurang percaya diri anggota tim dalam pelaksanaan kerja tim kegiatan; 3. Adanya ketidak cocokan di antara personil anggota tim sehingga komunikasi dan koordinasi kurang berjalan baik

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

5.2.2.4 **Hambatan Pelaksanaan Sistem Organisasi**

Ada hambatan yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN dalam strategi peningkatan kualitas sistem organisasi yaitu terkait pelaksanaan sistem tersebut. Hambatan tersebut apabila tidak diatasi akan berdampak pada kinerja di Puslatbang PKASN LAN.

Tabel 5.20 Hambatan Pelaksanaan Sistem Puslatbang PKASN LAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Hambatan Pelaksanaan Sistem yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN
1. Belum diimplementasikannya dokumen pengaturan sistem kerja (SOP, SP, ISO) dengan baik dan konsisten oleh pegawai, pegawai cenderung melaksanakan tugas sesuai kebiasaannya sehari-hari 2. Monitoring pelaksanaan dokumen pengaturan sistem kerja (SOP, SP, ISO) masih lemah 3. Ada beberapa sistem yang ada tidak dilengkapi dengan buku panduan atau manual praktis untuk mengopersikannya, salah satunya sistem kediklatan (SILAT) 4. Penyimpanan data diklat pada sistem jaringan bersama ”nas dikllat” yang diserang virus sehingga data tersebut hilang 5. Tidak semua pegawai menerapkan budaya kinerja dengan baik 6. Ada sarana dan prasarana diklat yang kondisinya kurang baik dan tidak sesuai kebutuhan

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

5.2.2.5 **Hambatan Kontekstual (situasional)**

Ada hambatan yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN pada faktor kontekstual (situasional). Hambatan tersebut apabila tidak diatasi akan berdampak pada kinerja di Puslatbang PKASN LAN

Tabel 5.21 Hambatan Kontekstual Puslatbang PKASN LAN

Hambatan Kontekstual yang dihadapi Puslatbang PKASN LAN
1. Load pekerjaan yang tinggi pada Bidang Puslatbang PKASN LAN 2. Kurangnya responsifitas organisasi dalam merspon hasil evaluasi atau masukan dari stakeholder, salah satunya dari peserta diklat 3. Adanya pembatalan secara mendadak dari calon peserta diklat 4. Adanya perubahan jadwal diklat yang mendadak 5. Adanya ketidak sinkronan kebijakan penyelenggaraan kediklatan

Sumber: Olahan Peneliti, 2019

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

5.2.3 Strategi Peningkatan Kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam Perspektif Knowledge Management pada Penyelenggaraan Pelatihan

Organisasi yang baik adalah organisasi yang berkinerja semakin baik dari waktu dan waktu. Untuk melihat adanya peningkatan kinerja maka diperlukan penilaian kinerja organisasi. Penilaian kinerja untuk mengukur kinerja pada setiap waktu tertentu. Pengukuran kinerja sejalan dengan konsep *New Public Management* (NPM) yang menyatakan bahwa penggunaan ukuran untuk minilai output atau kinerja.

Kinerja Puslatbang PKASN LAN dalam mewujudkan penyelenggaraan pelatihan yang berkualitas diukur dengan menggunakan dua indikator. Indikator tersebut yaitu:

1. pesentase peserta diklat kepeimpinan yang lulus sesuai dengan indikator keberhasilan pelatihan yang ditetapkan; dan
2. presentase peserta diklat tekhnis, fungsional, dan sosiokultural yang lulus sesuai dengan indikator keberhasilan pelatihan yang ditetapkan.

Capian kinerja penyelenggaraan pelatihan Puslatbang PKASN LAN pada Tahun 2015 sampai Tahun 2018 mengalami fluktuasi, yaitu adanya peningkatan dan penurunan. Capaian kinerja tersebut dapat dilihat pada penjelasan berikut ini:

1. presentase kelulusan pesereta diklatpim (yang lulus sesuai dengan indikator keberhasilan pelatihan yang ditetapkan) Puslatbang PKASN LAN

Tabel 5.22 **Perbandingan Persentase Kelulusan Diklatpim Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018**

IKU	Tahun			
	2015	2016	2017	2018
Persentase kelulusan peserta diklatpim	100%	97,75%	99,70%	100%

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Sumber: LAKIP Puslatbang PKASN LAN, 2019

2. Presentase kelulusan peserta diklat teknis dan fungsional ((yang lulus sesuai dengan indikator keberhasilan pelatihan yang ditetapkan) Puslatbang PKASN LAN

Tabel 5.23 **Persentase Kelulusan Peserta Diklat Teknis dan Fungsional Puslatbang PKASN LAN Tahun 2015-2018**

Indikator Kinerja	Tahun			
	2015	2016	2017	2018
Prosentase kelulusan peserta diklat teknis dan fungsional	100%	100%	96,08%	95,33%

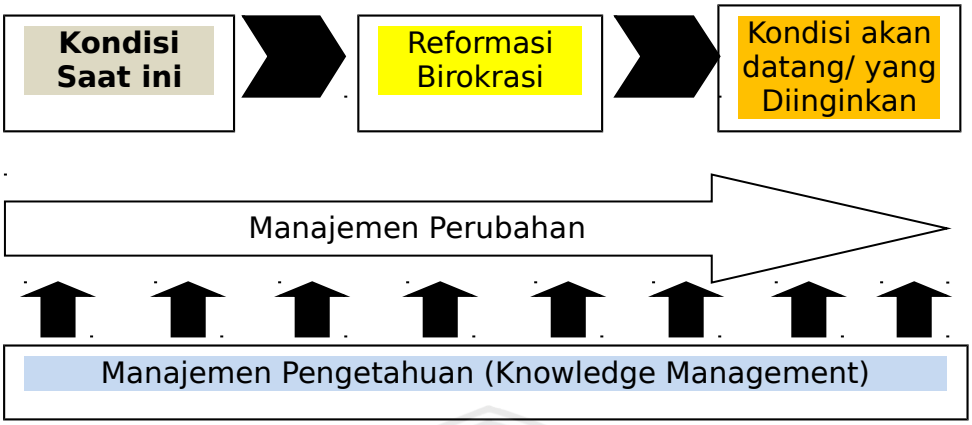
Sumber: LAKIP Puslatbang PKASN LAN, 2019

Untuk meningkatkan kinerja maka Puslatbang PKASN LAN perlu melakukan manajemen yang lebih baik. Penggunaan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi juga sesuai dengan konsep *New Public Management* (NPM) yang lebih berfokus pada manajemen dibandingkan dengan kebijakan.

Konsep NPM juga diperlukan dalam rangka penyediaan layanan publik yang ekonomis, efisien, dan efektif (Hughes, 1997). Penekanan ini sangat penting untuk dilakukan oleh instansi publik agar pelayanan yang diberikan lebih ekonomis, efisien, dan efektif.

Manejemen sumber daya yang dimiliki organisasi harus dilakukan secara maksimal. Salah satu yang perlu dikelola secara maksimal adalah pengetahuan (*knowledge*). *Knowledge management* dapat menjadi input dan pendorong bagi manajemen perubahan. Knowledge management juga dapat mendorong pelaksanaan reformasi birokrasi pemerintah. Hal itu sesuai dengan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi No.14 Tahun 2011 tentang Pedoman Manajemen Pengetahuan.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



Gambar 5.39 **Kerangka Kerja Manajemen Pengetahuan**

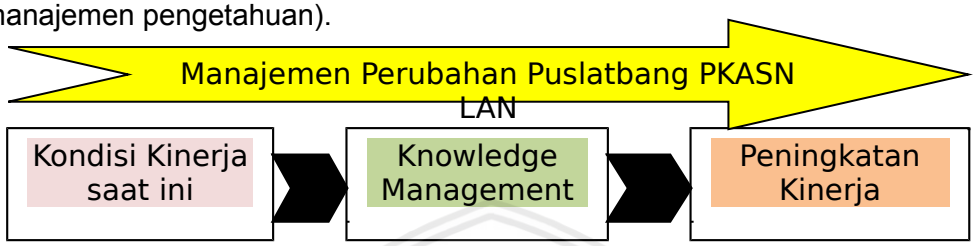
Sumber: Permenpan No. 14 Tahun 2011

Manajemen pengetahuan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Sebagai sumber daya yang sangat strategis maka pengetahuan darus dikelola maksimal.

Lembaga Administrasi yang merupakan salah satu instansi pemerintah yang dituntut untul terus meningkatkan kinerjanya. Hal itu sebagai strategi dalam mewujudkan visi Presiden Jokowi yang mempunyai prioritas pada pembangunan SDM. Salah satu SDM yang perlu dibangun adalan ASN. Selain itu, sejak adanya UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, LAN mempunyai tugas penting dalam peningkatan kompetensi ASN.

Salah satu satuan kerja LAN, Pusat Pelatihan dan Pengambangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Negara (Puslatbang PKASN LAN) juga dituntut untuk meningkatkan kinerjanya. Puslatbang PKASN LAN sebagai perwakilan LAN di daerah Jabanubati (Jawa, Bali, Nusa Tenggara Timur, dan Nusa Tenggara Barat) diharapkan dapat memaksimalkan seluruh asetnya untuk meningkatkan kinerjanya.

Salah satu aset yang belum dikelola secara maksimal oleh Puslatbang PKASN LAN adalah aset pengetahuan. Oleh karena itu perlu adanya strategi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN melalui knowledge management (manajemen pengetahuan).



Gambar 5.40 **Kerangka kerja knowledge management dalam meningkatkan kinerja Pulstbang PKASN LAN**

Sumber: Olahan peneliti, 2019

Sesuai pendapat Stankosky (2000), bahwa ada 4 (empat) pilar dalam membangun arsitektur knowledge management pada organisasi, yaitu kepemimpinan, organisasi, tegnologi, dan pembelajaran. Oleh karena itu untuk membangun arsitektur knowledge management, Puslatbang PKASN LAN juga harus membangun 4 (empat) pilar tersebut. Berikut adalah penjelasan terkait 4 (empat) pilar KM di Puslatbang PKASN LAN:

3. Kepemimpinan

Pimpinan memegang peran utama dalam mengembangkan strategi bagi peningkatan kinerja Pulatbang PKASN LAN. Oleh karena itu pimpinan harus menyadari akan pentingnya pengetahuan (knowledge) sebagai sebuah aset organisasi dan menetapkan kebijakan dalam mengelolanya agar dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja Puslatbang PKASN LAN, salah satunya dalam peningkatan kinerja penyelenggaraan diklat.

4. Organisasi

Peran organisasi sangat diperlukan dalam membangun knowledge management di Puslatbang PKASN LAN. Dengan membangun knowledge management maka akan terjadi perubahan budaya organisasi dalam memandang dan menempatkan pengetahuan sebagai aset yang penting dan strategis. Integrasi pada proses bisnis organisasi akan sangat mendukung pembangunan knowledge management di Puslatbang PKASN LAN.

5. Tegnologi

Tegnologi berperan sebagai tool penting dalam membangun knowledge management di Puslatbang PKASN LAN. Pemanfaatan tegnologi perlu dirancang sesuai dengan kebutuhan knowledge management yang akan dibangun Puslatbang PKASN LAN. Penggunaan tegnologi ini akan mempermudah pelaksanaan knowledge management di Puslatbang PKASN LAN.

6. Pembelajaran

Peran pembelajaran pada organisasi (organizational learning) sangat penting dalam membangun knowledge management di Puslatbang PKASN LAN. Puslatbang PKASN LAN harus meningkatkan pendekatan pembelajaran yang selama ini sudah dilakukan, seperti: meningkatkan komunikasi dan diskusi antar pegawai, menciptakan komunitas-komunitas belajar, meningkatkan pembelajaran tim kerja, dan lain-lain

Untuk membangun knowledge management pada organisasi perlu ditetapkan siklusnya. Sesuai dengan pendapat Dalkir (2005) bahwa ada beberapa tahapan pada siklus knowledge management, yaitu menangkap pengetahuan, menilai pengetahuan, berbagi pengetahuan, mengkontekstualisasikan pengetahuan, menerapkan pengetahuan, dan memperbaharui pengetahuan. Puslatbang PKASN LAN juga harus menetapkan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

dan menerapkan siklus tersebut untuk membangun knowledge management. Siklus KM di Puslatbang PKASN LAN dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. menangkap pengetahauan

Puslatbang PKASN LAN harus dapat menangkap semua pengetahuan yang ada di organisasi, baik pengetahuan eksplisist maupun pengetahuan tacit. Pengetahuan eksplisit terdapat pada berbagai dokumen yang berkaitan dengan kinerja Puslatbang PKASN LAN. Dokumen sebagai sumber pengetahuan terkait kinerja penyelenggaraan diklat dia antaranya peraturan terakit diklat, standar operasional prosedur (SOP), standar pelayanan (SP), dan lain-lain. Pengetahuan tacit terkait penyelenggaraan diklat di antaranya berasal dari pengetahuan pimpinan (pejabat struturall di Bidang Pelatihan dan Pengembangan), pelaksana/ staf di Bidang Pelatihan dan Pengembangan, dan Widyaiswara. Untuk menangkap pengetahuan tacit tersebut, Puslatbang PKASN LAN harus melakukan beberapa strategi, salah satunya adalah melakukan diskusi terkait pelaksanaan diklat antara pimpinan, pelaksana, dan widyaiswara. Terkait kinerja tim, pengetahuan tacit dapat diperoleh dari koordinator tim pelaksana kegiatan dan anggootanya.

3. menilai pengetahuan

pengetahuan yang sudah ditangkap selanjutnya oleh Puslatbang PKASN LAN harus dilakukan penilaian. Penilaian tersebut untuk mengetahui hubungan dan dampak pengetahuan tersebut bagi peningkatan kinerja penyelenggaraan diklat. Untuk melakukan penilaian ini perlu dibantu dengan adanya kriteria dan indikator serta kluster yang terkait dengan penyelenggaraan diklat.

4. berbagi pengetahuan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

setelah melakukan penilaian terhadap pengetahuan yang ada, Puslatbang PKASN LAN selanjutnya membagi pengetahuan tersebut kepada seluruh pegawai. Khususnya untuk pengetahuan terkait penyelenggaraan diklat, pengetahuan tersebut dibagikan kepada pegawai pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Untuk membagi pengetahuan tersebut dapat dilakukan dengan tegnologi yang ada, salah satunya adalah jaringan bersama Bidang Pelatihan dan Pengembangan.

5. mengkontekstualisasikan pengetahuan

pengetahuan yang sudah dibagikan tersebut kemudian dikontekstualkan dengan pelaksanaan kegiatan yang sedang dilaksanakan dan target kinerja yang telah ditetapkan Puslatbang PKASN LAN. Pengetahuan terkait kediklatan dikontekstualkan dengan pelaksanaan diklat yang akan dilakukan Bidang Pelatihan dan Pengembangan saat ini. Selain itu, pengetahuan tersebut juga dikontekstualkan dengan target kinerja yang ditetapkan saat ini.

6. menerapkan pengetahuan

pengetahuan yang dikontekstualkan selanjutnya digunakan atau diterapkan oleh seluruh pegawai Puslatbang PKASN LAN. Pengetahuan terkait penyelenggaraan diklat dimanfaatkan untuk melaksanakan diklat yang dilaksanakan Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Pimpinan dan pegawai di Bidang Pelatihan dan Pengembangan harus mengacu pada pengetahuan yang telah disediakan untuk melaksanakan diklat.

7. Memperbaharui pengetahuan

pengetahuan yang sudah digunakan harus selalu diperbaharui agar dapat menjadi masukan yang lebih baik lagi untuk digunakan selanjutnya.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pembaharuan pengetahuan bisa didasarkan atas perubahan kebijakan, tuntutan internal, dan tuntutan eksternal Puslatbang PKASN LAN.

Untuk menerapkan strategi knowledge management, organisasi perlu menerapkan beberapa tahapan. Tahapan strategi knowledge management menurut Dalkir (2005) adalah melakukan identifikasi kebutuhan pengetahuan, identifikasi gap pengetahuan, dan penyusunan road map knowledge management. Untuk menerapkan strategi knowledge management, Puslatbang PKASN LAN juga harus melakukan tahapan tersebut. Tahapan strategi knowledge management di Puslatbang PKASN LAN adalah sebagai berikut:

1. identifikasi kebutuhan pengetahuan

untuk menerapkan strategi knowledge management, Puslatbang PKASN LAN harus memulai dengan melakukan identifikasi kebutuhan pengetahuan. Khususnya untuk penyelenggaraan diklat, identifikasi kebutuhan digunakan untuk mengetahui kebutuhan pengetahuan tentang penyelenggaraan kediklatan. Ada beberapa aktivitas yang dilakukan untuk melakukan identifikasi ini menurut Willard (1993) dalam Dalkir (2005) yaitu: identifikasi, kepemilikan, biaya dan nilai, perkembangan, dan eksploitasi. Puslatbang PKASN LAN dalam melakukan identifikasi pengetahuan perlu menggunakan aktivitas tersebut. Pertama, aktivitas identifikasi untuk menggali infomasi tentang pengetahuan apa saja yang ada di Puslatbang PKASN LAN dan bagaimana pengetahuan tersebut diidentifikasi dan dikodefikasi. Kedua, aktivitas kepemilikan, Puslatbang PKASN LAN perlu menggali siapa pihak yang bertanggung jawab mengkoordinasikan pengetahuan tersebut. Ketiga, aktivitas biaya dan nilai, Puslatbang PKASN LAN perlu menggali bentuk dasar untuk memberikan penilaian terhadap pengetahuan tersebut. Keempat, aktivitas pengembangan, Puslatbang PKASN LAN perlu

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

menggali bagaimana cara untuk dapat meningkatkan nilai dari informasi dan menstimulasi keuntungan atas pengetahuan. Kelima, aktivitas eksploitasi, Puslatbang PKASN LAN perlu mengetahui apa yang menjadi jalan terbaik untuk mengeksploitasi pengetahuan. Puslatbang PKASN LAN akan mendapatkan beberapa hasil dari kegiatan identifikasi pengetahuan seperti yang disampaikan Dalkir (2005) yaitu: identifikasi aset dan aliran pusat pengetahuan (siapa yang menciptakan dan siapa yang menggunakan), identifikasi gap informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengelola kinerja dengan lebih efektif, area kepemilikan dan informasi kebijakan yang diperlukan untuk ditingkatkan, keuntungan untuk mengurangi biaya mendapatkan informasi, keuntungan untuk meningkatkan koordinasi dan akses untuk kebutuhan informasi secara umum, dan untuk memahami secara jelas kontribusi pengetahuan terhadap kinerja organisasi.

2. identifikasi gap pengetahuan

setelah melakukan identifikasi kebutuhan, Puslatbang PKASN LAN perlu melakukan identifiksai gap pengetahuan. Menurut Dalkir (2005) Ada beberapa poin yang perlu ditekankan dalam pelaksanaan analisis gap yang baik oleh Puslatbang PKASN LAN yaitu: apa perbedaan utama antara tidak adanya pengelolaan pengetahuan seperti saat ini dengan adanya pengelolaan pengetahuan yang akan dilakukan organisasi, apa hambatan dalam pelaksanaan knowledge management, apa keuntungan adanya knowledge management bagi organisasi, identifikasi peluang untuk melakukan kolaborasi dengan unit kerja lainnya, melakukan analisis resiko, apa ada redudansi di dalam organisasi, dan apa ada monopoli pengetahuan pada orang atau kelompok tertentu di organisasi. Hasil analisis ini selanjutnya dapat digunakan untuk membuat daftar dan prioritas

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

tujuan knowledge management yang akan dilaksanakan Puslatbang PKASN LAN. Hasil kesenjangan ini selanjutnya harus divalidasi kepada seluruh pegawai dan pimpinan di Puslatbang PKASN LAN.

3. penyusunan road map

setelah melakukan analisis terhadap hasil identifikasi kebutuhan dan gap pengetahuan, Puslatbang PKASN LAN akan melaksanakan tahapan strategi selanjutnya yaitu menyusun road map pelaksanaan knowledge management. Menurut Dalkir (2005) ada beberapa poin yang perlu dipertimbangkan organisasi (Puslatbang PKASN LAN) dalam menyusun road map, yaitu: bagaimna organisasi mengelola pengetahuannya dengan baik untuk kepentingan peningkatan kinerja organisasi, bagaimana organisasi akan mengelola pengetahuan eksplisit dan pengetahuan tacit yang menjadi prioritas, bagiamana proses, orang, produk, layanan, pengalam organisasi, hubungan dan aset pengetahuan diidentifikasi sebagai pengungkit pengetahuan dengan prioritas tertinggi dan menjadi fokus utama, apa hubungan yang jelas atau langsung antara knowledge management dengan tujuan organsasi, apa beberapa quick wins penerapan knowledge management yang ditetapkan oleh organisasi, dan bagaimana kapabilitas knowledge management dapat berkelanjutan dalam masa yag panjang. Penyusunan road map knowledge management diharapkan dapat menjadi acuan Puslatbang PKASN LAN dalam menerapkan knowledge management sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerjanya.

Melalui knowledge management diharapkan dapat meningkatkan pendukung kinerja Puslatbang PKASN LAN. Hasil knowledge management diharapkan dapat menjadi input dalam meningkatkan pendukung kinerja

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

organisasi yaitu individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, dan faktor sistem organisasi.

1. individu (pegawai)

melalui knowledge management diharapkan seluruh pengetahuan terkait penyelenggaraan diklat di Puslatbang PKASN LAN dapat diketahui oleh seluruh pegawai khususnya pegawai Bidang Pelatihan dan Pengembangan. Semua orang saling berkontribusi dalam membangun pengetahuan pada knowledge management. Tidak ada lagi monopoli pengetahuan tertentu oleh satu atau beberapa orang saja. Melalui knowledge management diharapkan setiap individu mempunyai pengetahuan yang baik dan dapat berkontribusi maksimal dalam peningkatan kinerja penyelenggaraan diklat.

2. pemimpin

melalui knowledge management diharapkan peningkatan kemampuan pemimpin dalam peningkatan kinerja penyelenggaraan kediklatan dapat terwujud. Pengetahuan terkait praktik terbaik kepemimpinan pejabat struktural dan koordinator pelaksana kegiatan ada pada knowledge management. Hal ini menjadi acuan bagi setiap pemimpin, pejabat struktural dan koordinator pelaksana kegiatan, untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Kesalahan dan kelemahan pada faktor kepemimpinan tidak akan terjadi kembali karena ada knowledge management. Dengan kinerja kepemimpinan yang baik maka akan mendorong peningkatan kinerja penyelenggaraan kediklatan Puslatbang PKASN LAN.

3. tim kerja

melalui knowledge management diharapkan kinerja tim semakin baik dari waktu ke waktu sehingga dapat meningkatkan kinerja penyelenggaraan kediklatan.

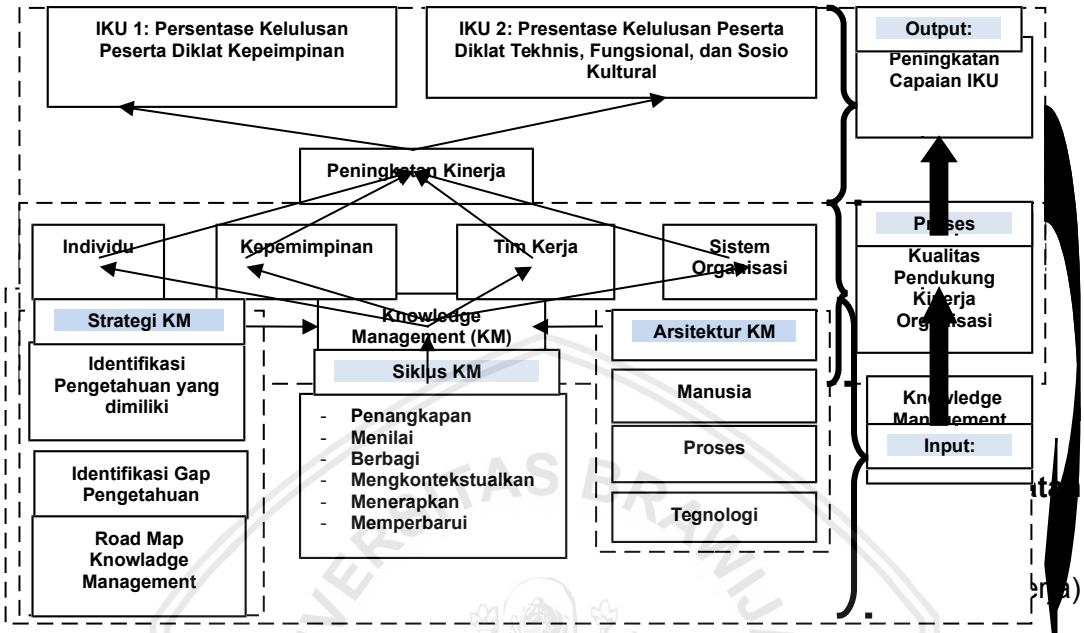
repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Pengetahuan terkait praktik terbaik tim ada pada knowledge management. Hal ini menjadi acuan bagi setiap tim pelaksana kegiatan pelaksana kegiatan diklat untuk menjalankan tugasnya dengan semakin baik. Kesalahan dan kelemahan pada faktor tim tidak akan terjadi kembali karena ada knowledge management. Dengan kinerja tim yang semakin baik maka akan mendorong peningkatan kinerja penyelenggaraan kediklatan Puslatbang PKASN LAN.

4. sistem organisasi

melalui knowledge management diharapkan kinerja sistem semakin baik dari waktu ke waktu sehingga dapat meningkatkan kinerja penyelenggaraan kediklatan. Pengetahuan terkait praktik terbaik sistem organisasi ada pada knowledge management. Hal ini menjadi acuan bagi setiap pimpinan, tim pelaksana kegiatan, pegawai, dan Widyaiswara untuk menjalankan tugasnya dengan semakin baik berdasarkan sistem yang ada. Kesalahan dan kelemahan pada faktor sistem tidak akan terjadi kembali karena ada knowledge management. Dengan kinerja sistem organisasi yang semakin baik maka akan mendorong peningkatan kinerja penyelenggaraan kediklatan Puslatbang PKASN LAN

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA



diharapkan dapat meningkatkan kinerja penyelenggaraan pelatihan Puslatbang PKASN LAN. Peningkatan kinerja yang dimaksudkan adalah diukur melalui indikator kinerja yang ditetapkan, yaitu: 1) pesentase peserta diklat kepeimpinan yang lulus sesuai dengan indikator keberhasilan pelatihan yang ditetapkan; dan 2) presentase peserta diklat tekhnis, fungsional, dan sosiokultural yang lulus sesuai dengan indikator keberhasilan pelatihan yang ditetapkan.

Sejalan dengan peningkatan kinerja output tersebut, diharapkan melalui strategi knowledge management dapat meningkatkan kinerja outcome yang berupa penyelenggaraan pelatihan yang berkualitas. Pelatihan yang dilaksanakan dengan peningkatan kualitas perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan evaluasi.

repository.ub.ac.id

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

BAB VI

PENUTUP

6.1 **Kesimpulan**

1. Kinerja penyelenggaraan pelatihan Puslatbang PKASN LAN diukur dengan presentase kelulusan peserta pelatihan diklat kepemimpinan dan presentase kelulusan diklat tekhnis, fungsional, dan sosiokultural. Untuk mencapai target kinerjanya, Puslatbang PKASN LAN melakukan beberapa strategi peningkatan kinerja penyelenggaraan pelatihan (Sobirin, 2014), yaitu:

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

a.) peningkatan kualitas individu dilakukan dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai khusunya pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan.

b.) peningkatan kualitas kepemimpinan dilakukan dengan peningkatan kualitas pejabat struktural atau team leader pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kepada staf atau anggioota timnya.

c.) peningkatan kualitas tim kerja dilakukan dengan meningkatkan kualitas dukungan dan semangat rekan dalam satu tim, kepercayaan sesama anggota tim, kekompakkan dan keeratan anggota tim pada Bidang Pelatihan dan Pengembangan.

d.) peningkatan kualitas sistem organisasi dilakukan dengan melakukan peningkatan sistem kerja, proses organisasi, fasilitas kerja, dan budaya kerja di Bidang Pelatihan dan Pengembangan.

2. Dalam melaksanakan strategi peningkatan kinerja penyelenggaraan pelatihan, Puslatbang PKASN LAN mengalami beberapa hambatan (kendala) yang diuraikan sebagai berikut:

a.) hambatan kemampuan individu antara lain adanya perpindahan SDM yang berkompetensi pada unit kerja lain di luar Puslatbang PKASN LAN (misalnya di LAN Jakarta), monopoli pengetahuan tertentu pada orang tertentu saja, puas pada kompetensi yang dimiliki dan tidak mau berusaha meningkatkan kompetensinya, keterbatasan anggaran untuk peningkatan kompetensi pegawai, dan tidak adanya monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi pegawai.

b.) hambatan kemampuan pemimpin antara lain adanya rotasi dan mutasi di LAN yang menyebabkan SDM Pejabat Struktural Puslatbang PKASN LAN yang berpengalaman berpindah pada unit kerja lain di luar Puslatbang PKASN LAN,

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

lembatnya pengambilan keputusan pimpinan atau pejabat struktural dalam merespon masukan dan informasi dari stakeholder,belum adanya monitoring dan kontroling terhadap kompetensi kepemimpinan pegawai, khususnya pejabat struktural, belum disusunnya uraian dan rincian tugas koordintaor kegiatan (team leader) sebagai panduan dalam menjalankan tugasnya, dan adanya kelemahan koordinator kegiatan (team leader) dalam berkoordinasi dan berkomunikasi dengan anggotanya, dan belum adanya sistem penilaian kinerja bagi koordinator kegiatan (team leader) dalam mempin suatu kegiatan.

c.) hambatan kerjasama tim kerja antara lain tidak ada dokumen sebagai panduan kerja bagi tim pelaksana kegiatan, *mind set*, dan adanya ketidak cocokan di antara personil anggota tim sehingga komunikasi dan koordinasi kurang berjalan baik.

d.) hambatan pelaksanaan sistem organisasi terdiri dari belum diimplementasikannya dokumen pengaturan sistem kerja (SOP, SP, ISO) dengan baik dan konsisten oleh pegawai, pegawai cenderung melaksanakan tugas sesuai kebiasaannya sehari-hari, monitoring pelaksanaan dokumen pengaturan sistem kerja (SOP, SP, ISO) masih lemah, ada beberapa sistem yang ada tidak dilengkapi dengan buku panduan atau manual praktis untuk mengopersikannya, salah satunya sistem kediklatan (SILAT), penyimpanan data diklat pada sistem jaringan bersama ”nas dikllat” yang diserang virus sehingga data tersebut hilang, tidak semua pegawai menerapkan budaya kinerja dengan baik, dan adanya sarana dan prasarana diklat yang kondisinya kurang baik dan tidak sesuai kebutuhan.

e.) hambatan situasi (kontekstual) terdiri dari load pekerjaan yang tinggi pada Bidang Puslatbang PKASN LAN, kurangnya responsifitas organisasi dalam merspon hasil evaluasi atau masukan dari stakeholder, salah satunya dari peserta diklat, adanya pembatalan secara mendadak dari calon peserta diklat, adanya perubahan jadwal diklat yang mendadak, dan adanya ketidak sinkronan kebijakan penyelenggaraan kediklatan

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

3. Untuk mengoptimalkan aset pengetahuan yang dimiliki, Puslatbang PKASN LAN perlu melaksanakan strategi knowledge management untuk meningkatkan kinerja organisasi. Strategi knowledge management yang perlu dilakukan Puslatbang PKASN LAN dengan melakukan identifikasi pengetahuan yang dimiliki, identifikasi gap pengetahuan (antara yang dimiliki dan dibutuhkan), dan penyusunan road map. Selain itu, Puslatbang PKASN LAN perlu memperhatikan komponen-komponen yang diperlukan dalam knowledge management, yaitu manusia, proses, dan tegnologi. Puslatbang PKASN LAN juga perlu memperhatikan siklus knowledge management yang akan diterapkan yaitu menangkap, menilai, berbagi,mengkontekstualkan, melaksanakan, dan memperbaharui pengetahuan. Melalui pelaksanaan strategi tersebut maka diharapkan dapat tercapai peningkatan kinerja penyelenggaraan pelatihan Puslatbang PKASN LAN, yaitu peningkatan capaian indikator kinerja penyelenggaraan pelatihan.

6.2 **Saran**

1. Puslatbang PKASN LAN harus menempatkan pengetahuan sebagai aset penting bagi organisasi yang harus dikelola dengan baik melalui prkatik *knowledge management.*
2. Puslatbang PKASN LAN harus mendorong praktik *knowledge management* sebagai salah satu strategi dalam peningkatan kinerja penyelenggaraan pelatihan aparatur sipil negara (ASN);
3. Puslatbang PKASN LAN perlu mempersiapkan komponen-komponen yang digunakan dalam mendukung praktik *knowledge management*, antara lain manusia (pimpinan dan pegawai), sistem (unit kerja dan prosedur), dan tegnologi (sistem komputer).
4. Puslatbang PKASN LAN melakukan strategi *knowledge management* dengan melakukan identifikasi pengetahuan yang dimiliki, identifikasi gap

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

pengetahuan (antara yang dimiliki dan dibutuhkan), dan penyusunan road map *knowledge management*

5. Puslatbang PKASN LAN juga perlu mempersiapkan siklus *knowledge management*, yaitu menangkap, menilai, berbagi, mengkontekstualkan, melaksanakan, dan memperbaharui pengetahuan
6. Puslatbang PKASN LAN harus selalu melakukan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan dan kemanfaatan *knowledge management* dalam peningkatan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Adeinat, Imam M, dan Fatheia H. Abdulfatah.2019.Organizational Culture and Knowledge Management Processes: Case Study in Public University.VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems

Alwasilah, A. Chaedar, 2002. *Pokoknya Kualitatif : Dasar-dasar Merancang dan Melakukan Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Dunia Pustaka Jaya dan Pusat Studi Sunda

Amirullah.2015.Manajemen Strategi (Teori-Konsep-Kinerja).Jakarta: Mitra Wacana Media

Bastian, Indra.2016.Strategi Manajemen Sektor Publik.Jakarta:Salemba Empat

Bungin, Burhan (ed.), 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif*: *Aktualisasi Metodologis ke Arah Ragam Varian Kontemporer*. Jakarta: PT. Radja Grafindo Persada

Bhatt, D. (2000). EFQM Excellence Model and Knowledge Management Implications.

Creswell, John W., 1994. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Dalkir, Kimiz.2005.Knowledge Management in Theory ang Practice.USA: Elsevier Butter-Heinamann

David , Fred R.2009.Manajemen Strategis (Konsep).Jakarta:Salemba Empat

Denzin, Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln (eds.), 2009. *Hanbook of Qualitative Research*. Penerjemah Dariyatno. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Dewah, Peterson, dan Stephen M Matula.2014.Knowledge Retention Strategies in Public Sector Organizations: Current Status in Sub-Sharan Africa.Information Development

Endriana, Yuni.2014.Pengaruh Knowledge Management dan Strategic Partner Human Resource terhadap Perencanaan Strategik dan Kinerja Organisasi.Tesis Program Magister Ilmu Administrasi Bisnis,Universitas Brawijaya,Malang

Henttonen, Kaisa, Aino Kianto, dan Ritala.2016.Knowledge Sharing and Individual Work Performance: an Empirical Study of a Public Sector Organization.Journal of Knowledge Management, Vol.20 Issue: 4, pp.749-768

Iqbal, Amjad, et al.2018.From Knowledge Management to Organizational Performance: Modelling The Mediating Role of Innovation and Intellectual Capital in Higher Education.Journal of Enterprise Information Management

Kasmir.2016.Analisis Laporan Keuangan. Jakrta: Raja Grafindo Persada

Lam, Wing, dan Chua.2009.Knowledge Outsourching: an Alternative Strategy for Knowledge Management.Journal of Knowledge Management, Vo.13, Issue:3, 28-43, Tahun 2009

Laudyan, Gerry G.2017.Strategi Pemerintah Daerah Kota Malang dalam Mewujudkan "Beautiful Malang" sebagai City Branding. Skripsi Sarjana, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Malang.

Lincoln, Yvonna S., dan Egon G.Guba, 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications

Mahmudi.2005.Manajemen Kinerja Sektor Publik.Yogyakarta: UPP AMP YKPN

McLaughlin, Osborn, and Ferlie.2002.New Public Management: Current Trends and Future Prospects.London:Simultaneously Published

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Jhonny Saldana.2014.*Qualitative Data Analisis.A Mathoods Surcebook.Arizona*: SAGE Publication

Moleong, Lexy.2014.Metode Penelitian Kualitatif.Bandung:Rosda

Muluk, Khoirul.2008.Knowledge Management: Kunci Sukses Inovasi Pemerintahan Daerah.Malang:Bayumedia Publishing

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Nawawi, ismail.2012.Manajemen Pengetahuan (Knowladge Management): Teori dan Aplikasi Dalam Mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik.Bogor:Ghalia Indonesia

Patil, Sachin, dan Kant.2012.Organizational Culture a HR Strategy for Successful Knowledge Management.Strategic HR Review, Vol11, Issue.6, 322-328 Tahun 2012

Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor: 14 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*).

Pournasir, Shahin.2013.Key Success Factors of Strategic Management Implementation in SMEs in Iran.Journal of International Studies, Vol 6, No.2, Tahun 2013

Puryanti, Navik, Rofikotul, Bambang.2017.Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Dimediasi Inovasi di Organisasi Penelitian Pemerintah. Jurnal Berkala Akuntansi dan Keuangan Indonesia Vo. 2 No2 Tahun 2017

Rahayu, Yayu Agustini.2018.Kepala Bappenas Ungkap Kondisi dan Kualitas PNS Saat Ini.Diunduh pada: https://www.liputan6.com/bisnis/read/3653839/kepala-bappenas-ungkap-kondisi-dan-kualitas-pns-saat-ini, Tanggal 20 Mei 2019

Ramjeawon, Poonam Veer, dan Jennifer Rowley.2018.Knowledge Management in Higher Education Institutions in Mauritius.International Jornal of Educational Management Tahun 2018

Rangkuti, Freddy.2011.SWOT *Balanced Scorecard* (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko.Jakarta:Gramedia Pustaka Utama

Roy, Santanu, dan Jay Mitra.2015.Strategic Capabilities for Public Sector-Led Innovation: Managing Knowledge Worker Deployment at and Qoality Performance of Public R&D Laboratories in India. Journal of Entrepreneurship and innovation in Emerging Economies I (2) 181-200

Smith, Alan D.2004.Knowledge Management Strategies: a Multi-Case Study.Journal of Knowledge Management, Vol.8, Issue: 3, 6-16, Tahun 2004

Sobirin, Achmad.2014.Majemen Kinerja.Jakarta:Universitas Terbuka

Sopandi, Omar Dani, dan Udin S . Saud.2016.Implementasi Knowledge Management pada Perguruan Tinggi.Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol.XXIII No.2 Tahun 2016

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Stankosky, Michael 2000. A Theoretical Framework. KM World. Special Millennium Issue.

Strauss, A, dan Corbin J.2003.Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif: Tatalangkah dan Teknik-teknik Teorisasi Data.Yogyakarta:Putaka Pelajar

Storey, Chris, dan Kahn.2010.The Role of Knowledge Management Strategies and Task Knowledge in Stimulating Service Innovation.Journal of Service Research, 13(4), 397-410, Tahun 2010

Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Alfabeta

Syarifuddin dan Rowland.2004.Benchmarking knowledge management in public organization in Malaysia.Benchmarking: An International Journal, Vol.11, No.3, 238-266, Tahun 2004

Thoha, Miftah.2008.Ilmu Administrasi Publik Kontemporer.Jakarta:Prenadamedia Group

Tung, Yao Khoe.2018.Memahami Knowledge Management.Jakarta:PT Indeks

Ulum,Ihyaul.2016.Intellectual Capital (Model Pengukuran, Framework Pengungkapan, dan Kinerja Organisasi).Malang:Universitas Muhammadiyah Malang

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Vong, Sokha, Hanjung Zo, dan Andrew P. Ciganek.2014.Knowledge Sharing in The Public Sector: Empirical Evidence from Cambodia. Information Developmen

repository.ub.ac.id
UNIVERSITAS BRAWIJAYA