

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Salah satu dari tujuh prioritas pembangunan dalam RPJMN 2020-2024 adalah meningkatkan kualitas SDM yang berdaya saing. Hal ini memberikan pesan bahwa keberadaan SDM termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN) di dalamnya, menjadi mutlak dimiliki Indonesia untuk mewujudkan keberhasilan pembangunan di berbagai bidang. Sumber daya manusia merupakan aset utama suatu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan aktivitas dalam organisasi. Keberhasilan pembangunan sangat ditentukan oleh kemampuan aparat dalam merumuskan program/kebijakan untuk dilaksanakan oleh aparat pemerintah dan kelompok-kelompok masyarakat yang ikut serta bersama-sama melaksanakan program/kebijakan yang telah diputuskan, perumusan program/kegiatan oleh aparatur tentunya semata-mata untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat. Dalam setiap perumusan kebijakan baik menyangkut program maupun kegiatan-kegiatan selalu diiringi dengan suatu tindakan pelaksanaan.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2004 tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa Aparatur Sipil Negara harus mempunyai kompetensi yang baik dalam melaksanakan tugas, baik di pemerintahan pusat maupun pemerintahan daerah. Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara bahwa setiap PNS memiliki hak dan

kesempatan yang sama untuk mengikuti pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan. Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 70 dikatakan bahwa pengembangan kompetensi ASN dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, penataran, kursus dan seminar.

Dalam hal ini pengelolaan SDM melalui manajemen talenta menjadi lebih penting saat ini bagi organisasi di tingkat mikro dan juga bagi negara di level makro, sekaligus selaras dengan target rencana pembangunan nasional baik jangka pendek, menengah dan panjang yang memerlukan daya upaya tinggi dari para Aparatur Sipil Negara sebagai katalisator pembangunan nasional untuk dapat merealisasikan target pembangunan yang dimaksud. Sehingga diperlukan strategi pengembangan kompetensi ASN agar kompetensi dan kapasitas para ASN dapat mumpuni selaras dengan target dalam dokumen rencana pembangunan nasional. Pada akhirnya diharapkan target dalam dokumen rencana pembangunan nasional baik jangka pendek, menengah dan panjang dapat tercapai sesuai skenario yang ditargetkan.

Kompetensi menjadi salah satu unsur utama dalam pengelolaan ASN. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan, terdapat 3 (tiga) Kompetensi yang harus dimiliki oleh para ASN yaitu Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural. Terkait kompetensi manajerial, perlu diketahui bahwa kompetensi manajerial

adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi., Komunikasi, Orientasi pada Hasil, Pelayanan Publik, Pengembangan Diri dan Orang Lain, Mengelola Perubahan dan Pengambilan Keputusan. Kemudian, terdapat 8 (delapan) kompetensi manajerial yang harus dimiliki ASN, yaitu Integritas, Kerjasama integritas artinya kemampuan untuk konsisten berperilaku selaras dengan nilai, norma dan/atau etika organisasi, dan jujur dalam hubungan dengan manajemen, rekan kerja, bawahan langsung, dan pemangku kepentingan, menciptakan budaya etika tinggi, bertanggungjawab atas tindakan atau keputusan beserta risiko yang menyertainya.

Disamping urgensi pemenuhan kebutuhan SDM ASN pada setiap sektor prioritas nasional dan potensi kewilayahan, pengembangan kompetensi ASN juga menjadi agenda penting dalam peningkatan kapasitas ASN. Dengan kuatnya arus digitalisasi, kompetensi analisis *big data* dan teknologi informasi menjadi kebutuhan strategis saat ini. Selain itu, kemampuan penguasaan bahasa asing, negosiasi, branding dan kolaborasi, manajemen risiko, serta berbagai kompetensi teknis sektoral yang berwawasan masa depan dan mendukung pembangunan berkelanjutan mutlak diperlukan dan harus dikuasai oleh ASN saat ini maupun di waktu mendatang. Pada dasarnya, saat ini yang menjadi kebutuhan utama bukanlah kuantitas SDM yang dimiliki namun kualitas dari SDM yang dimiliki. Apabila melihat dari latar belakang pendidikan, berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara proporsi tertinggi pada tingkat pendidikan adalah pada jenjang pendidikan sarjana.

Berdasarkan data yang dirilis Pusdiklatren Bappenas (2018), sebagian besar ASN yang melanjutkan pendidikannya mengambil studi pada bidang Ilmu Sosial dan Administrasi Publik. Sedangkan pada nyatanya tuntutan pemenuhan kompetensi dan persyaratan jabatan yang dibutuhkan diperlukan dari banyak bidang bukan hanya pada sektor ilmu sosial dan administrasi publik. Konsep ini telah berjalan lama bahwa pelaksanaan pengembangan tingkat pendidikan hanya sebagai persyaratan formalitas tanpa mempertimbangkan kompetensi dasar yang sebenarnya dibutuhkan oleh instansi terkait.

Gambar 1.1 Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Tahun 2022

Tingkat Pendidikan	Pria	Wanita	Total
SD	13.875	1.240	15.115
SMA	379.726	183.075	562.801
SMP	27.547	3.283	30.830
Diploma I	15.666	13.345	29.011
Diploma II	28.804	35.623	64.427
Diploma III	125.124	314.399	439.523
Diploma IV	32.749	45.277	78.026
S1	923.273	1.271.083	2.194.356
S2	246.996	199.940	446.934
S3	19.689	9.867	29.556
Total	1.813.447	2.077.132	3.890.579

Sumber : Badan Kepegawaian Negara

Berangkat dari hal tersebut perlu untuk memperhatikan talenta-talenta yang dimiliki dengan mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia seperti merekrut, mengembangkan, mempertahankan, hingga memberi penghargaan, harus terencana secara baik. masalah organisasi modern yang kerap dialami sekarang ini, baik di level publik maupun privat, adalah ketidakmampuan merubah cara pandang terhadap *utilitasi* pegawai yang mereka miliki. Biro sumber daya manusia kerap kali terjebak pada proses manajemen yang

tradisional atau konvensional. Karyawan kerap hanya dipandang sebagai alat tanpa adanya upaya menghargai talenta yang sebenarnya dimiliki perusahaan. Hal ini yang cenderung terlihat jelas sebagai problem tata kelola SDM di birokrasi pemerintahan, yang sangat sentralistis. Proses suksesi kepemimpinan tidak bertumpu pada perencanaan suksesi yang baik. Biro SDM tidak memiliki peta karir yang memungkinkan dan pada akhirnya individu individu berpotensi memilih membangun jejaring mereka sendiri terhadap apa yang menjadi rencana mereka di masa depan tanpa mempertimbangkan kebutuhan kompetensi yang diinginkan oleh instansi.

Oleh karenanya menjadi sangat penting untuk memiliki sebuah dokumen yang menjadi panduan dalam penyusunan pengembangan kompetensi ASN yang bersifat nasional. Dalam hal ini untuk dapat menyusun rencana pengembangan kompetensi pegawai ASN berangkat dari Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, lahirlah *Human Capital Development Plan* (HCDP) dengan kata lain adalah dokumen perencanaan pengembangan sumber daya manusia atau bisa disamakan dengan dokumen rencana pengembangan kompetensi. Dalam konsep *Human Capital Development Plan* (HCDP) ini, sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu aset (modal) pokok dari suatu instansi/organisasi, yang harus dikelola secara lebih terukur, dimulai dari perencanaan pendayagunaan dan pengembangannya yang terintegrasi dan utuh sebagai bagian dari rencana strategis organisasi, bukan parsial dan bukan asal ada saja. Dengan demikian,

memahami dokumen perencanaan secara utuh, haruslah terkait dengan aturan dan dokumen perencanaan nasional pula, yang bermula dari UUD 1945, kemudian ke bentuk RPJP (20 tahunan), RPJM, Renstra organisasi (5 tahunan), hingga Renja KL/PD, bahkan RKA K/L dan RKA PD (tahunan).

Pada awalnya, dokumen yang dinamakan *Human Capital Development Plan* (HCDP) ini hanya menjadi persyaratan untuk mendapatkan beasiswa yang dikelola Pusat Pembinaan Pendidikan dan Pelatihan Perencanaan (Pusbindiklatren) Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) ketika Pusbindiklatren Bappenas melaksanakan program beasiswa untuk reformasi birokrasi kementerian/lembaga, yakni Program SPIRIT (2011-2017). Perkembangan kemudian, dengan keluarnya PP 17/2020 dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, yang mengatur di antaranya tentang tata cara penyusunan rencana pengembangan kompetensi (Renbangkom) pegawai negeri sipil (PNS), *Human Capital Development Plan* (HCDP) atau Renbangkom PNS menjadi dokumen yang wajib dimiliki oleh semua kementerian/lembaga pemerintah pusat (K/L) dan pemerintah daerah (Pemda). Sehingga pengiriman pegawai ke dalam suatu program pelatihan dan atau pendidikan merupakan bagian dari pelaksanaan rencana pengembangan kompetensi pegawai di tiap instansi, baik di pusat maupun di daerah.

Berdasarkan Perpres No. 24 Tahun 2010 rencana strategis Ditjen BAKD resmi disusun dengan nomenklatur baru yaitu “Direktorat Jenderal Keuangan Daerah” dengan tujuan untuk terus mendorong peningkatan pendapatan daerah dengan menciptakan iklim investasi yang memanfaatkan potensi serta

keunggulan daerah, meningkatkan kapasitas fiskal daerah, serta mendorong peningkatan kualitas belanja, yang diarahkan pada semakin meningkatnya belanja untuk kepentingan publik dibandingkan dengan belanja aparatur. Kemudian, bertujuan agar meningkatnya kualitas pengelolaan keuangan daerah, peningkatan tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah, yang transparan, serta akuntabel. Berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan diatas, tentunya diperlukan ASN yang kompeten sehingga pelaksanaan keberjalanan Direktorat Jenderal Keuangan Daerah dapat berjalan dengan sesuai.

Namun, pada nyatanya masih terdapat isu strategis terkait dengan permasalahan ini yaitu terkait dengan program pengembangan kompetensi ASN yang belum diintegrasikan dengan kebutuhan organisasi maupun program pembangunan nasional. Dalam hal pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan, masih banyaknya ketidaksesuaian antara program studi yang diminati oleh ASN dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan data yang dirilis Pusdiklatren Bappenas (2018), sebagian besar ASN yang melanjutkan pendidikannya mengambil studi pada bidang Ilmu Sosial dan Administrasi Publik. Sedangkan, pada nyata nya banyak tekanan kebutuhan kompetensi di bidang lain yang dibutuhkan namun apabila tidak terpenuhi maka akan terjadinya gap atau kesenjangan antara persyaratan pekerjaan dengan kompetensi yang ada. Sejauh ini, masalah yang terjadi adalah adanya pengisian jabatan namun tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh ASN tersebut sehingga pelaksanaannya tidak optimal.

Program *Human Capital Development Plan* (HCDP) dalam keberjalanannya diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam permasalahan pengembangan sumber daya manusia untuk program pengembangan kompetensi bagi ASN. Adanya *Human Capital Development Plan* (HCDP) diharapkan bahwa program studi pendidikan yang akan ditempuh oleh Aparatur Sipil Negara telah sesuai dengan kebutuhan pada instansi Kementerian Dalam Negeri dan memastikan pelatihan yang diperoleh oleh Aparatur Sipil Negara dapat dimanfaatkan secara optimal serta sebagai pedoman bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri untuk memilih program studi untuk tugas belajar maupun izin belajar. Namun pada kenyataannya, masih ditemukan gap atau kesenjangan antara persyaratan jabatan yang dibutuhkan dengan ketersediaan kompetensi ASN yang dimiliki khususnya pada Direktorat Jenderal Keuangan Daerah sehingga masih ditemukan penempatan jabatan oleh ASN yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Berdasarkan hal diatas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Implementasi Human Capital Development Plan (HCDP) Pada Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022**”

## **1.2 Rumusan Masalah**

- 1.2.1 Bagaimana Implementasi Program Human Capital Development Plan pada Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah pada tahun 2022?
- 1.2.2 Apa saja faktor penghambat implementasi program Human Capital Development Plan pada Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

- 1.3.1 Mengetahui dan menganalisis bagaimana bagaimana keberjalanan Implementasi Program Human Capital Development Plan pada Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah di tahun 2022
- 1.3.2 Mengetahui apa saja faktor penghambat dari pelaksanaan program Human Capital Development Plan pada Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian, maka manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

- 1.4.1 Bagi instansi pemerintah, diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumber referensi dan rekomendasi untuk evaluasi program *Human Capital Development Plan* (HCDP)
- 1.4.2 Bagi masyarakat, diharapkan penelitian ini dapat menjadi sumber pengetahuan serta bentuk transparansi pemerintah pusat terhadap program pengembangan SDM yang dimiliki pemerintah
- 1.4.3 Bagi peneliti, diharapkan penelitian ini dapat menjadi sarana pembelajaran dan penambahasan wawasan.
- 1.4.4 Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, diharapkan penelitian ini dapat memberi sumbangan ilmu baru dalam dunia pendidikan, terutama bidang studi Ilmu Politik dan Ilmu Pemerintahan.

### **1.5 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh peneliti

untuk mencari perbandingan serta menemukan inspirasi baru dalam menyusun penelitian berikutnya, disamping itu dengan adanya kajian terdahulu tentunya membantu peneliti dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian. Dalam penelitian ini, tentunya peneliti melakukan pencarian sumber-sumber melalui pembacaan naskah-naskah penelitian terdahulu. Dalam hal ini, penelitian mengenai program *Human Capital Development Plan* (HCDP) belum ada sebelumnya, namun terdapat beberapa penelitian mengenai analisis program peningkatan kompetensi ASN. Diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Andi Alifesa pada tahun 2019 mengenai “Reformasi Birokrasi Bidang Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kelurahan Pesanggrahan Jakarta Selatan Tahun 2014- 2017” penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya kesesuaian dan ketepatan kompetensi yang dimiliki ASN dalam menduduki suatu jabatan tertentu. Penelitian tersebut dilaksanakan dengan menggunakan metode kualitatif dan mendapatkan hasil bahwa proses reformasi birokrasi bidang SDM yang dilakukan oleh Kelurahan Pesanggrahan sudah berjalan dengan cukup baik, ditunjukkan dengan perbaikan kompetensi yang dilakukan oleh aparatur kelurahan dengan mengikuti Diklat Pimpinan IV dan perbaikan kualitas hidup SDM aparatur yang diberikan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta.

Penelitian lain dilakukan oleh Agave Gilberth Manurung pada tahun 2022 dengan metode penelitian campuran, berjudul “Pengembangan Kompetensi ASN Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan Provinsi Sumatera Utara” penelitian ini dilatarbelakangi oleh kurangnya

minat pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, dan kurang memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara sudah cukup baik, adapun faktor penghambat pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan antara lain adalah kurangnya motivasi yang dimiliki pegawai, serta belum memanfaatkan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi secara optimal.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Arnasari dan kawan-kawan pada tahun 2019 mengenai “Analisis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau” penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hal yang menjadi latar belakang adalah karena masih banyaknya pegawai yang tidak mempunyai kompetensi yang sesuai di setiap bidang, kemudian dalam menjalankan sistem pemerintahan masih kurangnya sumber daya aparatur. Berangkat dari permasalahan tersebut, didapatkan kesimpulan bahwa pengembangan kompetensi aparatur sipil negara pada Kantor BKPSDM Kabupaten Bintan melalui pendidikan dan pelatihan belum berjalan secara efektif. dan pendidikan formal masih diberikan secara selektif karena anggaran yang ada tidak cukup.

## **1.6 Kerangka Teori**

### **1.6.1 Implementasi**

Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu, pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada

tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan (Meter dan Horn dalam Wahab, 2004:65). Menurut Mazmanian dan Sebastiar juga mendefinisikan implementasi sebagai pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan (Mazmanian dan Sebastiar dalam Wahab, 2004:68)

Program merupakan tahap-tahap dalam penyelesaian rangkaian kegiatan yang berisi langkah-langkah yang akan dikerjakan untuk mencapai tujuan dan merupakan unsur pertama yang harus ada demi tercapainya kegiatan implementasi. Program akan menunjang implementasi, karena dalam program telah dimuat berbagai aspek antara lain tujuan yang ingin dicapai, kebijaksanaan-kebijaksanaan yang diambil dalam mencapai tujuan, aturan-aturan yang harus dipegang, prosedur yang harus dilalui, dan perkiraan anggaran yang dibutuhkan serta adanya strategi dalam pelaksanaan (Manila, 2006 : 43)

Terdapat tiga aktivitas utama dalam implementasi kebijakan atau program menurut (Charles O. Jones, 1996:296) yaitu :

- 1) Pengorganisasian struktur organisasi yang jelas, diperlukan dalam mengoperasikan program sehingga tenaga pelaksana dapat terbentuk dari sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas.
- 2) Interpretasi, para pelaksana harus mampu menjalankan program sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

- 3) Penerapan atau Aplikasi, perlu adanya prosedur kerja yang jelas agar program kerja dapat berjalan sesuai dengan jadwal kegiatan sehingga tidak berbenturan dengan program lainnya

Program merupakan unsur pertama yang harus ada demi tercapainya kegiatan implementasi, unsur kedua yang harus di penuhi dalam proses implementasi program yaitu adanya kelompok masyarakat yang menjadi sasaran program, sehingga masyarakat dilibatkan dan membawa hasil dari program yang dijalankan dan adanya perubahan dan peningkatan dalam kehidupannya. Tanpa memberikan manfaat kepada masyarakat maka dikatakan program tersebut telah gagal dilaksanakan. Berhasil atau tidaknya suatu program di implementasikan tergantung dari unsur pelaksanaannya, unsur pelaksanaan ini merupakan unsur ketiga. Pelaksanaan penting artinya karena pelaksanaan baik itu organisasi maupun perorangan bertanggung jawab dalam pengelolaan maupun pengawasan dalam proses implementasi. (Riggs, 2005:54). Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi program adalah tindakan-tindakan yang dilaksanakan oleh individu-individu atau pejabat-pejabat terhadap suatu objek atau sasaran yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, melalui adanya organisasi, interpretasi dan penerapan.

### **1.6.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia erat kaitannya dengan pengelolaan sumberdaya manusia atau pegawai dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia dapat disebut juga dengan personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan

eksistensinya, atau potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasibisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2011:4). Menurut (Mangkunegara, 2013:2) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Flippo dalam (Hasibuan, 2013:11) manajemen personalia adalah perencanaan, pengordinasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

(Handoko,2011:4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan manusia dalam hal ini untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien dengan melalui berbagai proses pengembangan untuk mencapai potensi optimal yang dimiliki oleh pegawai.

### **1.6.3 Human Capital Development Plan (HCDP)**

Human Capital Development Plan (HCDP) merupakan dokumen rencana pengembangan kompetensi SDM ASN yang komprehensif, berbasis analisis

pemenuhan kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan, sebagai arah pelaksanaan program pengembangan SDM. Dalam konsep *Human Capital Development Plan* (HCDP) sumber daya manusia dianggap sebagai asset atau modal pokok dari keberjalanan suatu instansi atau organisasi yang perlu di Kelola dan dioptimalkan secara terukur. *Human Capital Development Plan* (HCDP) akan menjadi langkah awal bagi terwujudnya kesesuaian antara kebutuhan instansi pengusul dengan program/kegiatan yang diselenggarakan. Adapun manfaat yang diharapkan dari adanya program Human Capital Development Plan (HCDP) berupa :

- 1) Peningkatan penguasaan kompetensi dan profesionalitas SDM ASN Perencana sesuai dengan kebutuhan instansi dan prioritas pembangunan di tingkat nasional maupun di bidang atau daerah yang menjadi tugas dan fungsinya.
- 2) Keberlangsungan (sustainability) proses suksesi di instansi ataupun daerah.
- 3) Perbaikan pada internal business process di instansi ataupun daerah.
- 4) Peningkatan kualitas perencanaan di instansi ataupun daerah.

Prinsip-Prinsip Pedoman Penyusunan HCDP ASN Perencana dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip :

- 1) Obyektif, dalam penyusunan nya harus berdasar pada kebutuhan pengembangan kompetensi SDM ASN Perencana sesuai dengan prioritas pembangunan dan kebutuhan instansi.
- 2) Sistematis dalam penyusunan nya, harus memperhatikan dokumen perencanaan yang telah disusun, struktur organisasi, hasil analisis jabatan, standar kompetensi ASN, profil kompetensi ASN, hasil analisis

kesenjangan kompetensi, dan kebutuhan pengembangan kompetensi SDM ASN Perencana, baik melalui jalur pendidikan dan pelatihan maupun jalur non pendidikan dan pelatihan.

- 3) Berkelanjutan, dalam penyusunan nya setiap instansi pemerintah menetapkan program dan kegiatan pengembangan PNS secara berkala untuk semua jenjang/tingkat dan jenis jabatan dengan mengalokasikan anggaran pengembangan ASN dari anggaran instansi. d. Transparan, bahwa setiap prosedur penyusunan HCDP ASN Perencana diketahui oleh ASN yang bersangkutan dan pejabat yang berwenang.
- 4) Terintegrasi, dalam penyusunan nya, harus memperhatikan dan mengintegrasikan fungsi-fungsi manajemen pengembangan SDM yang lain di dalam organisasi seperti sistem pengembangan karir dan penilaian kinerja.

### **1.7 Definisi Konsep dan Operasionalisasi**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan kemampuan manusia, dalam hal ini agar dapat tercapainya tujuan bersama secara efektif dan efisien dengan melalui berbagai proses pengembangan yang dilaksanakan oleh para tenaga kerja untuk mencapai potensi optimal yang dimiliki sehingga akan berdampak pada kualitas personal. Program sendiri adalah suatu cara untuk mencapai tujuan dari kebijakan yang sudah dibuat, dapat dikatakan bahwa program adalah aktivitas yang terdapat dalam suatu kebijakan, dapat dikatakan juga bahwa kebijakan dan program memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lain. Maka dari itu Program Human

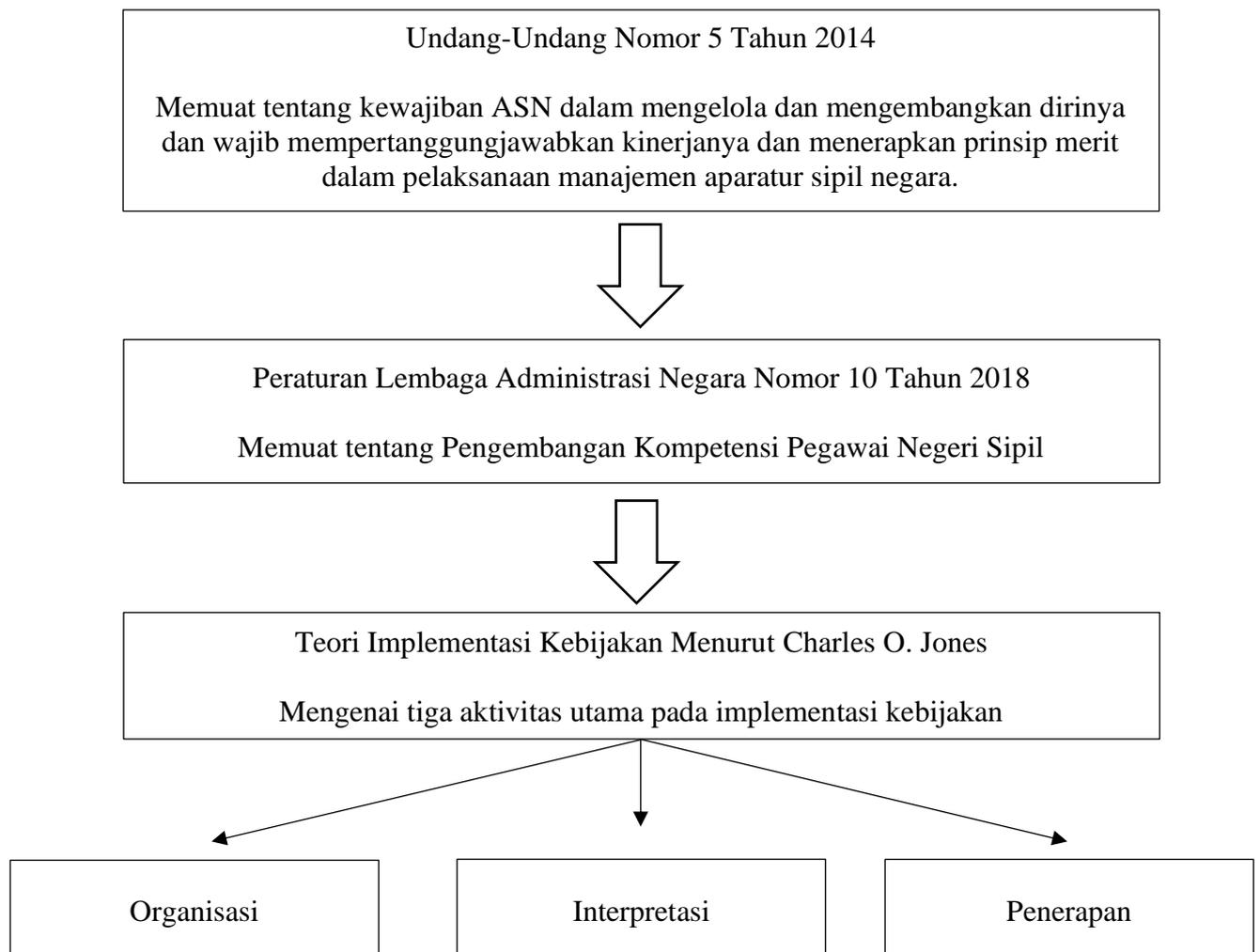
Capital Development Plan (HCDP) hadir sebagai pemecah masalah dari adanya kesenjangan antara pekerjaan yang ada dengan kemampuan kompetensi yang dimiliki oleh ASN.

Human Capital Development Plan (HCDP) merupakan dokumen rencana pengembangan kompetensi SDM ASN yang komprehensif, berbasis analisis pemenuhan kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan, sebagai arah pelaksanaan program pengembangan SDM. Dalam konsep HCDP sumber daya manusia dianggap sebagai asset atau modal pokok dari keberjalanan suatu instansi atau organisasi yang perlu di Kelola dan dioptimalkan secara terukur. Pada penelitian ini, penulis meneliti implementasi Program Human Capital Development Plan (HCDP) pada Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah di Kementerian Dalam Negeri dengan teori implementasi kebijakan menurut (Charles O. Jones, 1996:296) dimana terdapat tiga aktivitas utama dalam implementasi kebijakan atau program, yaitu :

- 1) Pengorganisasian struktur organisasi yang jelas, diperlukan dalam mengoperasikan program sehingga tenaga pelaksana dapat terbentuk dari sumber daya manusia yang kompeten dan berkualitas.
- 2) Interpretasi, para pelaksana harus mampu menjalankan program sesuai dengan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksana agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.
- 3) Penerapan, perlu adanya prosedur kerja yang jelas agar program kerja dapat berjalan sesuai dengan jadwal kegiatan sehingga tidak berbenturan dengan program lainnya

ANALISIS IMPLEMENTASI *HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT PLAN*  
(*HCDP*)

Gambar 1.2 Definisi Konsep dan Operasional



Sumber : Olahan Penulis

## **1.8 Metode Penelitian**

Menurut (Martono, 2010 : 9) metode penelitian adalah proses yang dilaksanakan secara berurutan dengan pasti, sistematis, dan akurat untuk mendapatkan solusi atas sebuah pertanyaan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.

### **1.8.1 Jenis Penelitian**

Jenis dari penelitian ini bersifat literatur atau penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu mengumpulkan data pustaka yang diperoleh dari berbagai sumber informasi kepustakaan yang berkaitan dengan obyek penelitian seperti melalui abstrak hasil penelitian, indeks, review, jurnal dan buku referensi (Sugiyono, 2010 : 52). Penelitian kepustakaan (*literature review*) merupakan penelitian yang mengkaji atau meninjau ulang secara kritis pengetahuan, gagasan, ataupun temuan yang terdapat di dalam tubuh literatur berorientasi akademik (*academic-oriented literature*), serta merumuskan kontribusi teoritis dan metodologisnya untuk topik tertentu. (Cooper, dalam Zamrotul Faiqoh, 2010 : 2) Studi kepustakaan berarti teknik pengumpulan data dengan melakukan penelaahan terhadap buku, literatur, catatan, serta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang ingin dipecahkan.

### **1.8.2 Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif, pendekatan deskriptif adalah pendekatan penelitian yang berusaha mendeskripsikan suatu gejala, peristiwa, kejadian yang terjadi pada saat sekarang. Oleh karena itu, dengan menggunakan metode deskriptif ini, peneliti melakukan serangkaian prosedur

pemecahan masalah dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan data dan fakta serta fenomena yang kemudian dianalisis dengan dalam bentuk kata-kata dan kesimpulan.

### **1.8.3 Subjek Penelitian**

Subjek penelitian pada penelitian ini adalah Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah pada Kementerian Dalam Negeri, selain itu informan lainnya adalah para ASN di lingkungan Bina Keuangan Daerah yang melaksanakan program *Human Capital Development Plan* (HCDP). Teknik dalam pengambilan data penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Menurut Sugiyono (2016), teknik ini adalah teknik yang dipakai untuk mengambil sampel data melalui penilaian tertentu. Menurut Mardalis (2009) tujuan adanya penentuan sampel bertujuan untuk memperoleh keterangan tentang objek yang diteliti. Menurut Martono (2014) sampel adalah bagian dari populasi dengan melihat ciri ciri keadaan tertentu yang diteliti. Peneliti menggunakan teknik ini karena melihat adanya penilaian penilaian yang sesuai dengan penelitian

### **1.8.4 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data dalam melakukan penelitian menggunakan jenis penelitian Penelitian kualitatif dengan menggunakan data dan informasi dalam bentuk teks, kata-kata tertulis, frasa-frasa atau simbol yang menggambarkan dan mempresentasikan orang-orang, tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa selama penelitian implementasi kebijakan di tempat penelitian.

### **1.8.5 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data adalah tahapan yang dilakukan oleh seorang peneliti untuk melakukan pengolahan dan penganalisisan data yang telah diperoleh dengan cara menyalurkan data dalam rancangan konsep sebagai dasar untuk dilakukannya analisis. Dalam penelitian ini penulis menggunakan teknik analisis deskriptif serta untuk memeriksa keabsahan data peneliti menggunakan teknik triangulasi.

### **1.8.6 Keabsahan Data**

Menurut Sugiyono (2015:83) triangulasi data berarti menggabungkan berbagai data dan sumber yang telah ada. Menurut Wijaya (2018:120-121), triangulasi data adalah teknik pengecekan data dari berbagai sumber, triangulasi teknik, triangulasi pengumpulan dan triangulasi waktu.

1. Triangulasi Sumber, yaitu menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara melakukan *cross check* dari berbagai sumber data.
2. Triangulasi Teknik, yaitu dengan menguji keabsahan data yang dilakukan dengan mengecek data yang telah didapatkan dari hasil observasi lalu wawancara.
3. Triangulasi Waktu, waktu dapat mempengaruhi kredibilitas suatu data. Untuk itu pengujian kredibilitas suatu data harus dilakukan pengecekan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi pada waktu atau situasi yang berbeda sampai mendapatkan data yang kredibel.