

## Analisis Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional, Beban Kerja dan Kinerja Widyaiswara

Sofyan Sauri, Rita Sulastini, Entuy Kurniawan\*, Wahyu Purnama, Ira Gustira Rahayu

Universitas Islam Nusantara, Bandung, Indonesia

\*Corresponding Author: entuy.tlmbdg@gmail.com

### Abstract

The role and duties of the widyaiswara are very important and strategic in developing the quality of the State Civil Apparatus. To optimize the performance of widyaiswara, it is necessary to have policies that support career development, recognition of professionalism, a good organizational environment and workload in accordance with the main tasks and functions and competencies. The aim of the research is to determine the implementation of policies, workload and their impact on the performance of the widyaiswara functional positions. This type of research is descriptive qualitative and quantitative. Collecting data by in-depth interviews (in-depth interviews), observation, documentation, and interviews using a questionnaire. The results of the study showed that there was a discrepancy in the implementation of widyaiswara functional position policies related to the decision of the Minister of Administrative and Research and Development and the Head of LAN with the Minister of Education and Culture regarding the recognition of widyaiswara functional position levels with position classes in BBPPMPV BMTI. The highest recognition is the junior expert level with position class 9. The widyaiswara workload is made by taking into account the main duties, competencies, and training requests from external parties. Each widyaiswara strives to meet the minimum standard of workload. There is no policy impact and high workload on the performance of widyaiswara in carrying out their duties and responsibilities, as can be seen from the assessment of SKP widyaiswara by leaders with good results and assessments by customers in training activities for academic services getting an average result of 3.81 which is above the quality standard which is set at 3.5. Inappropriate policy implementation and high workload have no effect on the quality of widyaiswara's academic services, this shows that widyaiswara can work professionally.

**Keywords:** Policy Implementation, Workload, Performance, Widyaiswara

### Abstrak

Peran dan tugas widyaiswara menjadi sangat penting dan strategis dalam pengembangan kualitas Aparatur Sipil Negara. Untuk optimalisasi kinerja widyaiswara perlu adanya kebijakan yang mendukung dalam pengembangan karir, pengakuan profesionalisme, lingkungan organisasi yang baik serta beban kerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi serta kompetensi. Tujuan penelitian untuk mengetahui implementasi kebijakan, beban kerja dan dampaknya terhadap kinerja jabatan fungsional widyaiswara. Jenis penelitian adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Pengumpulan data dengan wawancara mendalam (*interview indepth*), observasi, dokumentasi, dan wawancara menggunakan kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidaksesuaian implementasi kebijakan jabatan fungsional widyaiswara terkait keputusan Menpanrb dan kepala LAN dengan mendikbudristek tentang pengakuan jenjang jabatan fungsional widyaiswara dengan kelas jabatan di BBPPMPV BMTI. Pengakuan tertinggi adalah jenjang ahli muda dengan kelas jabatan 9. Beban kerja widyaiswara dibuat dengan mempertimbangkan tupoksi, kompetensi, serta permintaan pelatihan dari pihak eksternal. Setiap widyaiswara diusahakan memenuhi standar minimal beban kerja. Tidak ada dampak kebijakan dan beban kerja tinggi terhadap kinerja widyaiswara dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya, terlihat dari penilaian SKP widyaiswara oleh pimpinan dengan hasil baik dan penilaian oleh pelanggan dalam kegiatan pelatihan untuk layanan akademik mendapatkan hasil rata-rata 3,81 berada di atas standar mutu yang ditetapkan yaitu 3,5. Implementasi kebijakan yang tidak sesuai dan beban kerja yang tinggi tidak berpengaruh terhadap kualitas layanan akademik widyaiswara, hal ini menunjukkan bahwa widyaiswara dapat bekerja secara profesional.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan, Beban Kerja, Kinerja, Widyaiswara

### Article History:

Received 2023-05-29

Revised 2023-07-12

Accepted 2023-07-28

### DOI:

10.31949/educatio.v9i3.5483

## PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi adalah upaya untuk melakukan perubahan sistem penyelenggaraan pemerintahan dalam hal organisasi, proses bisnis, dan sumber daya manusia aparatur. Tujuannya adalah untuk mencapai tata kelola pemerintahan yang baik dan membangun aparatur negara yang lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan nasional. Widyaiswara memiliki peran strategis dalam mengembangkan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) melalui kegiatan pelatihan. Namun, peran widyaiswara belum optimal dan perlu adanya pembinaan yang lebih baik.

Jabatan fungsional widyaiswara dijelaskan dalam Peraturan Menteri PANRB No. 42 Tahun 2021 sebagai jabatan yang bertanggung jawab dalam melaksanakan kegiatan pelatihan, pengembangan pelatihan, dan penjaminan mutu pelatihan di lembaga penyelenggara pelatihan pada instansi pemerintah. Pembinaan jabatan fungsional widyaiswara dilakukan oleh Pusat Pembinaan Widyaiswara, yaitu Lembaga Administrasi Negara.

Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Mesin dan Teknik Industri (BBPPMPV BMTI) adalah instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelatihan. BBPPMPV BMTI adalah Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bawah Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi (Ditjen Pendidikan Vokasi) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Tugas utama instansi ini adalah mengembangkan penjaminan mutu pendidikan di bidang mesin dan teknik industri serta melaksanakan fasilitasi dan peningkatan kompetensi pendidik dan tenaga kependidikan pada pendidikan vokasi. Selain melaksanakan tugas dan fungsi secara kelembagaan, instansi ini juga menerima program-program dari Ditjen Pendidikan Vokasi atau Kemdikbudristek (top down) serta program dari instansi dan satuan pendidikan di daerah (bottom up). Dalam pelaksanaan tugasnya, instansi ini didukung oleh widyaiswara yang berperan dalam proses pendidikan, pengajaran, dan pelatihan (Dikjartih).

Saat ini, terdapat 42 widyaiswara aktif di BBPPMPV BMTI, terdiri dari 4 widyaiswara utama, 24 widyaiswara madya, 12 widyaiswara muda, dan 2 widyaiswara pertama. Widyaiswara memiliki peran dan tanggung jawab dalam mencapai target kinerja untuk tahun 2023 dan 2024, terkait dengan peningkatan mutu pendidikan dan pelatihan pendidik dan tenaga kependidikan vokasi. Jumlah target peserta dan lembaga yang harus dicapai juga menjadi bagian dari beban kerja widyaiswara.

Ditinjau dari kelas jabatan yang telah ditetapkan LAN, level jabatan widyaiswara di BBPPMPV BMTI dan lingkungan Kemdikbudristek secara umum terjadi ketidaksesuaian. Peta jabatan di instansi tersebut untuk jabatan fungsional widyaiswara ditetapkan bahwa widyaiswara tertinggi yang diakui adalah jenjang muda dengan kelas jabatan 9. Sedangkan kelas jabatan Widyaiswara adalah Utama 14, Madya 12, Muda 10, dan Pertama 8. Implementasi kebijakan yang tidak sesuai dengan pengakuan berdasarkan level jabatan dan peningkatan sasaran kinerja yang berdampak terhadap beban kerja widyaiswara yang tinggi, dapat mempengaruhi kinerja widyaiswara dalam melaksanakan peran dan tanggung jawabnya melakukan kegiatan Dikjartih.

Kebijakan atau *policy* adalah rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (Rizhan, 2017; Sumitro et al, 2014). Menurut Van Meter dan Van Horn (1975), keberadaan implementasi kebijakan pada dasarnya adalah “jembatan” yang menghubungkan antara tindakan-tindakan dengan tujuan yang akan dicapai dari suatu kebijakan. Edward (1979) melihat implementasi kebijakan sebagai suatu proses yang dinamis, dimana terdapat banyak faktor yang saling berinteraksi dan mempengaruhi implementasi kebijakan. Sejalan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan diantaranya komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur organisasi (Widodo, 2011). Salah satu penyebab terjadinya ketidaksesuaian dalam implementasi kebijakan jabatan fungsional widyaiswara adalah struktur organisasi di lingkungan kemendikbud baik dilingkungan pusat maupun unit pelaksana teknis (UPI), sesuai dengan Permendikbud No. 26 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Kemendikbud serta kelas jabatan UPT Kemendikbud berdasarkan Kepmendikbud No. 35 Tahun 2021.

Dalam penelitian ini ingin mengetahui implementasi kebijakan terkait level jabatan, beban kerja serta kinerja jabatan fungsional widyaiswara, dampak implementasi kebijakan dan beban kerja terhadap kinerja jabatan fungsional widyaiswara serta rancangan model implementasi kebijakan, beban kerja dan kinerja jabatan fungsional widyaiswara di Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Mesin dan Teknik Industri.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisis implementasi kebijakan jabatan fungsional, beban kerja dan kinerja, serta deskriptif kuantitatif yaitu untuk mendeskripsikan dan menganalisis persepsi peserta pelatihan (pelanggan) terhadap kinerja widyaiswara. Pengumpulan data berupa data primer yaitu dengan wawancara mendalam (*interview indepth*), observasi, dokumentasi, serta wawancara menggunakan kuesioner, dan data sekunder berupa hasil penilaian SKP WI tahun 2022, hasil pemetaan beban kerja, dan Survey Kepuasan Masyarakat (SKM) tahun 2022. Wawancara mendalam dilakukan terhadap 10 orang informan, yang terdiri dari key informan (2 orang) yaitu kepala BBPPMPV BMTI dan koordinator Jafung/WI, WI Utama 2 orang, WI Madya 2 orang, WI Muda 2 orang dan WI Pertama 2 orang. Wawancara menggunakan kuesioner dilakukan terhadap 100 responden dari 3 batch peserta pelatihan yang mewakili unit kerja. Validitas data dilakukan dengan teknik triangulasi dan validitas isi atau konten. Data kualitatif yang diperoleh kemudian dibuat matrik hasil wawancara, dianalisis dengan cara reduksi data (*Data Reduction*), penyajian data (*Data Display*) dan penarikan kesimpulan/verifikasi (*Conclusion Drawing/verification*). Data kuantitatif yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan distribusi frekuensi dari responden. Kedua data tersebut kemudian dianalisis secara dekriptif dan dibuat kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Gambaran Jabatan Fungsional Widyaiswara

Balai Besar Pengembangan Penjaminan Mutu Pendidikan Vokasi Bidang Mesin dan Teknik Industri (BBPPMPV BMTI) merupakan Unit Pelaksana Teknis (UPT) di lingkungan Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi (Ditjen Diksi) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset dan Teknologi berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 26 tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Instansi ini memiliki tugas melaksanakan pengembangan penjaminan mutu pendidikan di bidang mesin dan teknik industri.

Jumlah widyaiswara di BBPPMPV BMTI sebanyak 42 orang yang terdiri dari widyaiswara utama 4 orang, widyaiswara madya 24 orang, widyaiswara muda 12 orang, dan widyaiswara pertama 2 orang. Adapun Widyaiswara berdasarkan jenjang pendidikan adalah sebanyak 6 orang (14,3%) pendidikan magister (S2) dan 36 orang (85,7%) pendidikan doctor (S3). Dibawah ini adalah peta sebaran jabatan fungsional widyaiswara di BBPPMPV BMTI berdasarkan program keahlian dan jenjang jabatan fungsional pada tahun 2023.

Tabel 1. Peta Sebaran Jabatan Fungsional Widyaiswara Berdasarkan Program Keahlian dan Jenjang Jabatan Fungsional di Lingkungan BBPPMPV BMTI Tahun 2023

No	Program Keahlian	Jumlah (Orang)				Jumlah
		Ahli Pertama	Ahli Muda	Ahli Madya	Ahli Utama	
1.	Teknik mesin	1	1	2	1	5
2.	Elektronika dan Informatika (Elit)	1	2	9	0	12
3.	Otomotif	0	2	0	0	3
4.	Teknik Sipil dan Perencanaan	0	0	3	1	4
5.	Fabrikasi	0	1	1	0	2
6.	Teknik Energi Terbarukan (TET)	0	2	2	0	4
7.	Pengajaran Umum	0	1	5	1	7
8.	kelistrikan	0	2	2	1	5
<b>Jumlah</b>		<b>2</b>	<b>12</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>42</b>

Berdasarkan tabel 1. Jumlah widyaiswara tertinggi pada program keahlian elektronika dan informatika sebanyak 12 orang (28,6%) dengan level jabatan fungsional tertinggi adalah ahli madya sebanyak 9 orang (21,4%).

Sesuai dengan Permenpanrb No. 42 Tahun 2021 bahwa tugas jabatan, unsur dan sub unsur kegiatan, uraian kegiatan tugas jabatan dan hasil kerja widyaiswara disesuaikan dengan jenjang jabatan. Hal ini sebagai bahan penilaian dalam angka kredit jabatan fungsional widyaiswara sesuai dengan Perka LAN No. 1 Tahun 2006 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya. Peningkatan Jenjang jabatan widyaiswara selain harus sudah memenuhi jumlah angka kredit yang dipersyaratkan, juga harus lulus uji kompetensi sesuai dengan Per LAN No. 5 Tahun 2021 tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara. Untuk jenjang widyaiswara ahli madya dan utama harus menyampaikan orasi ilmiah berupa Karya Tulis Ilmiah (KTI) secara tertutup (ahli madya) dan orasi/terbuka (ahli utama) berdasarkan Per LAN No. 4 Tahun 2020 Tentang Orasi Ilmiah Jabatan Fungsional Widyaiswara.

Peran dan tanggung jawab widyaiswara sangat penting dan strategis dalam menjalankan tupoksi BBPPMPV BMTI melaksanakan pengembangan penjaminan mutu pendidikan di bidang mesin dan teknik industri, khususnya dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tenaga pendidik dan kependidikan vokasi dalam untuk memenuhi Target Kinerja Sasaran Kegiatan BBPPMPV BMTI Tahun 2023 (SK 1. Meningkatkan mutu pendidikan dan pelatihan pendidik dan tenaga kependidikan vokasi) sebanyak 1.457 orang dan 522 lembaga, dan tahun 2024 sebanyak 9.279 orang dan 1.199 lembaga.

#### **b. Implementasi Kebijakan Jabatan Fungsional Widyaiswara**

Berdasarkan hasil wawancara mendalam (*interview indept*) terhadap key informan dan informan mengenai adanya ketidaksesuaian implementasi kebijakan jabatan fungsional widyaiswara terkait keputusan menpanrb dan kepala LAN dengan kepmendikbud tentang pengakuan jenjang jabatan fungsional widyaiswara dengan kelas jabatan di lingkungan UPT Kemendikbudristek. Kepala BBPPMPV BMTI tidak memiliki wewenang untuk mengubah kebijakan dari pusat. Sebagai UPT, mereka hanya melaksanakan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pusat/kementerian. Meskipun kebijakan tersebut membatasi jenjang karir dan pengakuan profesional jabatan fungsional Widyaiswara, tunjangan kinerja yang diterima tetap rendah dibandingkan dengan jenjang jabatannya, meskipun peran dan tanggung jawabnya lebih besar. Menurut informan, seharusnya pengakuan jabatan fungsional sama untuk semua jenjang kelembagaan, karena jabatan tersebut merupakan jabatan fungsional. Sebelumnya, di lembaga UPT, pengakuan jabatan fungsional bisa mencapai ahli utama, namun saat ini hanya sampai jenjang ahli muda.

Kebijakan tersebut memiliki dampak terhadap pengakuan profesional, kenyamanan kerja, dan pendapatan dari tunjangan kinerja yang seharusnya diterima. Namun, sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), mereka harus menerima kebijakan tersebut karena merupakan kebijakan pusat yang diatur dalam peraturan perundang-undangan di lingkungan Kemendikbudristek. Widyaiswara yang terdampak (utama dan madya) tidak memiliki rencana untuk pindah ke unit pusat (pusdiklat) agar mendapatkan pengakuan jenjang jabatan. Hal ini dipengaruhi oleh pertimbangan seperti keluarga, usia, masa kerja, dan kondisi finansial. Namun, widyaiswara pertama dan muda dengan usia yang lebih muda dan karir yang masih panjang memiliki rencana untuk pindah ke unit pusat atau ke jabatan fungsional lain yang tidak membatasi pengakuan jenjang jabatan fungsional.

Upaya yang dilakukan untuk mengatasi dampak implementasi kebijakan jabatan fungsional widyaiswara di BBPPMPV BMTI antara lain: (a) Kepala BBPPMPV BMTI telah mengusulkan perbaikan kebijakan jabatan fungsional WI agar mendapatkan pengakuan sesuai dengan SK Ka LAN; (b) Widyaiswara melalui asosiasi profesi APWI telah mengusulkan perubahan Kepmendikbud No. 35/M/2020 tentang peta jabatan fungsional widyaiswara di lingkungan Kemendikbudristek; (c) Dalam pertemuan dengan pejabat kementerian, termasuk dirjen, irjen, dan anggota DPR yang melakukan kunjungan kerja, permasalahan dan usulan perbaikan terhadap kepmendikbud telah disampaikan; (d) Dilakukan penyesuaian dengan keluarnya Permenpanrb No. 1 Tahun 2023 tentang jabatan fungsional, diharapkan dalam implementasinya tidak ada perbedaan pengakuan

level/jejang jabatan berdasarkan status kelembagaan; (e) Tugas dalam kegiatan-kegiatan di bidang garapan dan wilayah mitra BBPPMPV BMTI, yang meliputi 11 provinsi, serta permintaan pelatihan atau nara sumber dari pihak eksternal, dianggap sebagai bentuk kompensasi.

Kebijakan pemerintahan merupakan serangkaian tindakan yang dipilih oleh pemerintah yang mempunyai pengaruh penting terhadap sejumlah besar orang (Cristianingsih, 2020; Suandi, 2010). Implementasi dari kebijakan pemerintah memiliki dampak pada pelaksanaan kebijakan, baik positif maupun negative bagi masyarakat. Implementasi kebijakan jabatan fungsional widyaiswara yang tidak sesuai dengan pengakuan berdasarkan level jabatan, tapi melihat dari aspek kelembagaan, cenderung memberikan dampak negatif bagi pengembangan karir profesionalnya serta penghargaan yang diterimanya. Faktor yang mempengaruhi dari kebijakan tersebut lebih kepada faktor sumber daya manusia serta struktur organisasi, yaitu kelas jabatan, peta jabatan serta ketersediaan pegawai dalam organisasi UPT di lingkungan kemendikbud berdasarkan Kemendikbud No. 35/M/2021, yang merujuk kepada Permenpanrb No. 39 Tahun 2013 tentang Kelas Jabatan.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina jabatan fungsional widyaiswara telah menyampaikan usulan informasi factor jabatan dan kelas jabatan fungsional widyaiswara kepada Menteri PANRB melalui surat No. 6185/K.1/JFT.01.1 tanggal 21 November 2021. Menteri PANRB telah menetapkan kelas jabatan fungsional widyaiswara melalui surat No. B/744/M.SM.04.00/2022 tanggal 15 Juni 2022 yaitu widyaiswara ahli pertama (8), ahli muda (10), ahli madya (12) dan ahli utama (14). Kelas jabatan tersebut berlaku secara nasional untuk semua Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah yang menggunakan jabatan fungsional widyaiswara, dan untuk menyesuaikan tunjangan kinerja sesuai kelas jabatannya. Namun hingga saat ini kemendikbudristek belum menyesuaikan dengan ketetapan Menteri PANRB.

### c. Implementasi Beban Kerja dan Kinerja Jabatan Fungsional Widyaiswara

Beban kerja adalah sejumlah aktivitas atau kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemangku jabatan dalam jangka waktu tertentu (Hutabarat, 2017). Dengan demikian beban kerja merupakan suatu tugas atau pekerjaan yang harus dilakukan individu maupun kelompok dalam satuan waktu tertentu. Sementara itu menurut Koesomowidjojo (2017) bahwa beban kerja merupakan suatu proses dalam menetapkan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang bekerja, digunakan, dan dibutuhkan dalam menyelesaikan suatu pekerjaan untuk kurun waktu tertentu. Artinya beban kerja bukan hanya persoalan tugas atau pekerjaan saja, akan tetapi melingkupi pengeralahan sumber daya dan penetapan jangka waktu pula. Gibson (2018) yang menyatakan bahwa *workload is having to do too many tasks or providing insufficient time to complete tasks*. Artinya, beban kerja juga dapat diartikan sebagai terlalu banyak tugas atau terlalu sedikitnya waktu yang disediakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Oleh karena itu, menurut Affandi (2018) beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan oleh setiap organisasi, karena beban kerja berpengaruh terhadap pegawai dalam meningkatkan produktivitas dan kenyamanan dalam bekerja. Hal tersebut karena beban kerja yang seimbang dapat memaksimalkan atau justru memperburuk produktivitas terutama dalam persoalan mutu atau kualitas produk atau hasil. Untuk menghindari permasalahan beban kerja ini, biasanya dilakukan analisis kerja untuk menentukan apakah suatu beban kerja berdampak buruk atau baik pada tingkat produktivitas atau kinerja sumber daya.

Beban kerja widyaiswara jabatan fungsional di BBPPMPV BMTI dibuat dengan mempertimbangkan tupoksi (tugas utama dan tambahan), kompetensi (keahlian vokasional), serta permintaan pelatihan dari pihak eksternal. Permintaan narsum pelatihan dari pihak eksternal selain melalui kelembagaan, tapi ada juga yang meminta khusus personal. Setiap widyaiswara (level dan kompetensi) diusahakan memenuhi standar minimal beban kerja, bila ada perbedaan beban kerja antara widyaiswara diusahakan tidak terlalu besar. Jumlah widyaiswara saat ini kurang untuk memenuhi target capaian SK, ditambah ada widyaiswara yang pensiun sedangkan belum ada tambahan widyaiswara CPNS. BBPPMPV BMTI telah membuat peta beban kerja jabatan fungsional widyaiswara untuk program pelatihan tahun 2021-2025.

Tabel 2. Peta Beban Kerja Jabatan Fungsional Widyaiswara di Lingkungan BBPPMPV BMTI Program Pelatihan Tahun 2021 - 2025

No.	Jenjang Pelatihan	Jam Pelajaran				Jml Kelas	Jml Jam Pelatihan
		WI Pratama	WI Muda	WI Madya	WI Utama		
1.	Teknik Permesinan	107	300	536	0	60	8430
2.	Teknik Mekanik Industri	35	254	311	0	45	3750
3.	Teknik Logistik	110	330	130	0	45	3850
4.	Teknik Elektronika Industri (TEI)	75	195	280	0	70	5500
5.	Teknik Audio Video (TAV)	75	250	225	0	70	5500
6.	Animasi	55	188	307	0	70	5500
7.	Desain Komunikasi Visual (DKV)	55	188	307	0	70	5500
8.	Rekayasa Perangkat Lunak (RPL)	55	188	307	0	70	5500
9.	Teknik Komputer Jaringan (TKJ)	51	207	292	0	70	5500
10.	Teknik Kendaraan Ringan (TKR)	200	400	200	0	80	9500
11.	Teknik dan Bisnis Sepeda Motor	220	330	0	0	55	4750
12.	Ototronik	100	210	140	0	45	5250
13.	Teknik Alat Berat	160	330	210	0	30	3500
14.	Desain Pemodelan dan Informasi Bangunan	40	300	360	0	90	7000
15.	Konstruksi Gedung dan Sanitasi	60	250	240	0	70	5500
16.	Geomatika	0	280	420	0	100	8500
17.	Geotambang	20	170	210	0	25	2000
18.	Las dan Fabrikasi Logam	150	270	320	0	80	8600
19.	Kelistrikan (KTL)	130	870	1374	0	205	20910
20.	PLTS	560	1160	480	0	220	22000
21.	PLTMH	280	620	300	0	120	12000
22.	PLTB	240	600	360	0	170	17000
23.	Teknik Energi Biomassa	0	240	360	0	60	6000
24.	Pelatihan Manajerial (KS/PS)	0	142	152	0	35	3690
25.	Pelatihan Guru Kejuruan	110	420	170	0	45	3500
JUMLAH TOTAL		2948	8782	7991	0	2000	188730

Berdasarkan tabel 2 bahwa beban kinerja tertinggi selama 5 tahun ada pada widyaiswara muda, yaitu sebesar 8782 JPL, sedangkan untuk widyaiswara utama beban kinerja 0, hal ini dikarenakan untuk jenjang widyaiswara utama berdasarkan peraturan turun satu level ke level yang lebih rendah. Beban kerja widyaiswara selama 5 tahun dengan jumlah JP pertahun 384 JP dengan jumlah jam pelatihan (JP) yang tersedia selama 5 tahun, maka dibutuhkan jumlah widyaiswara sebanyak 98 orang.

Para widyaiswara selain melaksanakan pekerjaan rutin di BBPPMPV BMTI juga ada tambahan pekerjaan yang sifatnya penugasan dari atasan secara langsung, seperti pendampingan ke sekolah-sekolah. Selain untuk pemenuhan jumlah JPL, penugasan tersebut juga dimaksudkan untuk memenuhi SKP setiap widyaiswara. Akibat kebijakan, pengakuan di widyaiswara muda untuk widyaiswara utama dan madya.

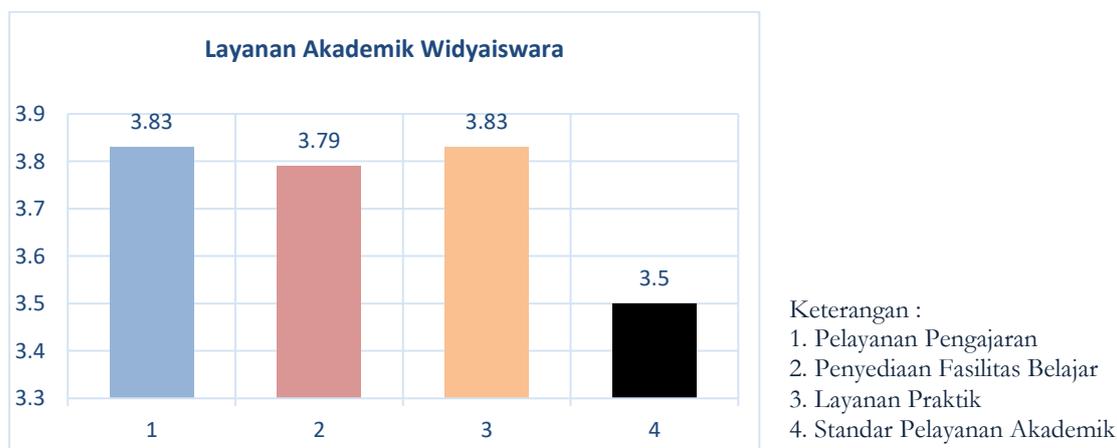
Peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia agar lebih memiliki pencapaian yang baik merupakan salah satu tujuan yang ingin dicapai dengan paradigma NPM. Penelitian ini merupakan penelitian yang meneliti evaluasi dari kualitas tenaga pengajar widyaiswara di lingkungan kediklatan. Setelah melakukan evaluasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan kualitas dari Widyaiswara yang dimiliki, dengan menggunakan evaluasi kualitas kinerja dalam manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat menciptakan sumberdaya manusia yang efektif dan efisien. Dalam penelitian ini proses pendidikan dan pelatihan sangat memerlukan manajemen sumber daya manusia yang baik. Setiap kegiatan Diklat yang telah terlaksanakan harus dilaksanakan sebuah kegiatan evaluasi akan sangat penting untuk kualitas Widyaiswara sangat perlu dilakukan

pengembangan yang lebih demi meningkatkan kompetensi dari Pegawai Negeri Sipil yang telah menempuh program Diklat.

Ketidakterataan pemberian beban mengajar dan melatih pada widyaiswara akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja dari widyaiswara itu sendiri. permasalahan yang terjadi di BBPPMPV BMTI Cimahi adalah bahwa beban tertinggi pekerjaan ada pada jenjang widyaiswara muda, sedangkan beban kinerja pada widyaiswara utama adalah 0, hal ini dikarenakan adanya penerunan level dari jenjang widyaiswara utama menjadi level lebih rendah atau disetarakan dengan jenjang widyaiswara madya. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan kepada beberapa widyaiswara di BBPPMPV BMTI Cimahi, sebagian besar widyaiswara mau menerima kebijakan tersebut dengan catatan asal bisa memenuhi SKP tahunan yang bersangkutan, akan tetapi terdapat sebagian kecil widyaiswara yang ingin melakukan perpindahan ke tempat bekerja yang dapat mengakui jenjang widyaiswara sesuai dengan peraturan PANRB No. 42 Tahun 2021.

Hal baru lainnya dalam Permen PAN RB No. 42 Tahun 2021 adalah mengenai hasil kerja minimal (HKM) widyaiswara. Walaupun definisi HKM ini masih menunggu peraturan penjelasannya dari instansi pembina, namun memasukkan unsur ini diyakini akan meningkatkan kapasitas dan kompetensi widyaiswara. Istilah HKM ini merupakan hal baru dalam Permen PAN RB 42 Tahun 2021, karena sebelumnya hanya dikenal istilah Jam Pelajaran (JP) minimal sebesar 32 JP / bulan yang diatur pada Perka LAN No. 43 Tahun 2015 tentang Pedoman Penetapan Pembayaran Honorarium Yang Diberikan atas Kelebihan Jam Minimal Jam Tatap Muka bagi Jabatan Fungsional Widyaiswara. Karena merupakan peraturan Kepala LAN, maka aturan itu pun sifatnya hanya berlaku untuk widyaiswara di instansi LAN saja, tidak berlaku untuk seluruh widyaiswara, sehingga memasukkan HKM ke dalam Permen PAN RB No. 42 Tahun 2021 menjadi langkah progresif yang mengikat seluruh widyaiswara.

Untuk mengatasi kelemahan pengukuran kinerja widyaiswara, beberapa kementerian membuat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) bagi widyaiswara di lingkungan Kementeriannya. Namun ketika IKU organisasi lebih berat bobotnya pada kuantitas maka SKP untuk widyaiswara juga menjadi lebih ke kuantitas bukan kualitas. Misalnya jumlah jam mengajar, jumlah evaluasi paska diklat, jumlah penulisan karya tulis dan lain-lain. Menurut Permen-PANRB No. 42 Tahun 2021 pasal 19 ayat 1 menyebutkan Penilaian Kinerja Widyaiswara bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan Jabatan Fungsional Widyaiswara yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19 meliputi SKP dan perilaku kerja. Target Angka Kredit sebagaimana dimaksud dalam pasal 22 ayat (2) bagi Widyaiswara setiap tahun ditetapkan paling sedikit: a. 12,5 (dua belas koma lima) untuk Widyaiswara Ahli Pertama; b. 25 (dua puluh lima) untuk Widyaiswara Ahli Muda; c. 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) untuk Widyaiswara Ahli Madya; dan d. 50 (lima puluh) untuk Widyaiswara Ahli Utama.



Gambar 1. Penilaian Kinerja Layanan Akademik Widyaiswara Pada BBPPMPV BMTI

Berdasarkan hasil wawancara dengan key informan dan informan bahwa untuk menilai kinerja widyaiswara, sesuai dengan peraturan perundang-undangan maka setiap widyaiswara membuat SKP sesuai

dengan beban minimal di setiap jenjang jabatan dan disetujui oleh pimpinan. Evaluasi kinerja dilakukan setiap tahun oleh pimpinan. Secara umum menurut key informan, bahwa SKP widyaiswara untuk semua jenjang jabatan dapat tercapai dan hasilnya baik. Bila ada SKP yang tidak terpenuhi karena beban kerja yang berbeda, maka untuk periode selanjutnya diberikan tugas tambahan.

Dalam penelitian ini, penilaian kinerja widyaiswara selain berdasarkan evaluasi SKP oleh pimpinan, juga dilakukan penilaian kinerja oleh peserta pelatihan dalam memberikan layanan akademik. Hasil penilaian kinerja dilakukan terhadap 37 (tiga puluh tujuh) jenis pelatihan selama bulan februari s.d mei 2023, dengan jumlah sampel 48 peserta berdasarkan rumus slovin yang diambil secara random. Penilaian kinerja layanan akademik widyaiswara meliputi pelayanan pengajaran, penyediaan fasilitas belajar dan layanan praktik, dengan standar mutu layanan akademik yang telah ditetapkan sebesar 3,5. Hasil penilaian layanan akademik widyaiswara dalam kegiatan pelatihan seperti pada gambar 1.

Berdasarkan gambar 1, bahwa rata-rata layanan akademik widyaiswara sebesar 3,81 berada di atas standar mutu layanan akademik yang ditetapkan BBPPMPV BMTI yaitu 3,5. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja widyaiswara berdasarkan persepsi peserta pelatihan sebagai pelanggan di instansi ini sangat baik.

Menurut Dessler (2015), penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan secara relatif terhadap standar kinerja. Kriteria umumnya adalah hasil kerja individu, perilaku, dan traits individu yang menggambarkan tingkah laku. Mangkunegara (2017) menjelaskan bahwa kinerja pegawai mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja sesuai tanggung jawabnya. Faktor utama yang memengaruhi kinerja pegawai adalah kemampuan (ability) dan motivasi (motivation). Widyaiswara BBPPMPV BMTI memiliki pendidikan dan kompetensi sesuai bidangnya. Dorongan internal dan eksternal mempengaruhi motivasinya. Penilaian kinerja widyaiswara di BBPPMPV BMTI sangat baik menurut penilaian pimpinan dan pelanggan.

#### **d. Dampak Implementasi Kebijakan dan Beban Kerja terhadap Kinerja Jabatan Fungsional**

Implementasi kebijakan jabatan fungsional widyaiswara di BBPPMPV BMTI mengacu pada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh Kemenpan RB, Kemendikbudristek, dan LAN. Terdapat perbedaan antara pengakuan jabatan dan kelas jabatan untuk widyaiswara berdasarkan kebijakan yang diterbitkan. Dampak dari implementasi ini adalah beban kerja yang tinggi dan pengaruh terhadap kinerja widyaiswara dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa kebijakan ini berpengaruh pada kurangnya pengakuan jabatan, ketidaksesuaian tunjangan kinerja dengan level jabatan, dan perbedaan beban kerja akibat prioritas program dan permintaan eksternal. Widyaiswara tertentu tidak memiliki rencana untuk pindah ke unit kerja yang lebih tinggi karena pertimbangan usia, masa kerja, keluarga, dan keuangan. Namun, widyaiswara lainnya berencana untuk pindah jabatan dan unit kerja. Sebagai ASN, widyaiswara menerima kebijakan ini sebagai kewajiban dalam menjalankan tugas dan harus loyal serta taat terhadap kebijakan pemerintah.

Meskipun terdapat beban kerja yang tinggi dan perasaan bahwa kebijakan tidak sesuai, hal ini tidak mempengaruhi kinerja widyaiswara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian SKP yang diberikan oleh pimpinan menunjukkan hasil yang baik, dan penilaian dari pelanggan dalam kegiatan pelatihan layanan akademik juga mendapatkan hasil yang memenuhi standar mutu yang ditetapkan BBPPMPV BMTI. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas layanan akademik widyaiswara tidak terpengaruh oleh implementasi kebijakan yang dirasakan tidak sesuai dan beban kerja yang tinggi, dan menunjukkan kemampuan widyaiswara dalam bekerja secara profesional.

Berdasarkan PP No. 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, SKP widyaiswara merupakan rencana kinerja dan target yang harus dicapai setiap tahun. Penilaian dilakukan berdasarkan realisasi kinerja dan hasil kerja yang mencapai, melebihi, atau sebagian mencapai target yang telah ditetapkan. Kompetensi adalah faktor penting dalam membangun birokrasi kinerja, dan diperlukan proses uji kompetensi untuk membuktikan kompetensi SDM sesuai standar. Widyaiswara telah menjalani pelatihan dan lulus uji kompetensi sesuai dengan peraturan LAN yang mengatur pelatihan dan uji kompetensi jabatan fungsional widyaiswara. Standar kompetensi jabatan fungsional meliputi aspek teknis, manajerial, dan sosio kultural.

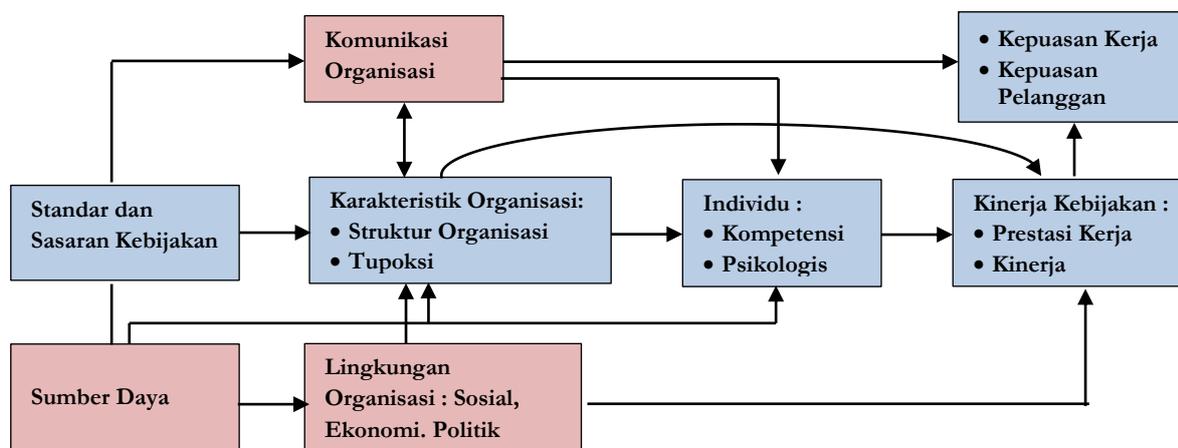
Untuk menjadi seorang widyaiswara, seseorang harus memenuhi standar kompetensi tersebut dan dinilai melalui uji kompetensi, sehingga dapat memberikan performa yang baik dalam hal pengetahuan, sikap, perilaku, dan keterampilan. Dengan demikian, widyaiswara dengan status PNS dapat bekerja secara profesional.

#### e. Rancangan model analisis implementasi kebijakan, beban kerja dan kinerja

Dari permasalahan penelitian ini maka dilakukan pencarian solusi alternatif untuk memberikan masukan dalam pengembangan implementasi kebijakan jabatan fungsional widyaiswara, beban kerja dan kinerja dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Konsep model implementasi kebijakan diambil dari Van Meter & Van Horn (1975), dan Kepuasan Kerja Rhobin (1996), konsep tersebut dipadukan serta diorientasikan untuk tercapainya kepuasan kerja pegawai (internal) maupun kepuasan pelanggan (eksternal).

Van Meter & Van Horn (1975) mengemukakan bahwa ada 5 (lima) variable yang mempengaruhi kinerja implementasi, yaitu: a. Standar dan sasaran kebijakan, standar dan sasaran kebijakan harus jelas dan terukur sehingga dapat direalisasikan apabila tujuan dan sasaran kebijakan kabur. b. Sumber daya, implementasi kebijakan perlu dukungan sumber daya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya non-manusia. c. Hubungan antar organisasi, yaitu dalam banyak program, implementer sebuah program perlu dukungan dan koordinasi dengan instansi lain, sehingga diperlukan koordinasi dan kerja sama antar instansi bagi keberhasilan suatu program. d. Karakteristik agen pelaksana, yaitu mencakup struktur birokrasi, norma-norma dan pola-pola hubungan yang terjadi dalam birokrasi yang semuanya itu akan mempengaruhi implementasi suatu program. e. Kondisi social, politik, dan ekonomi. Variable ini mencakup sumber daya ekonomi lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, sejauh mana kelompok-kelompok kepentingan memberikan dukungan bagi implementasi kebijakan, karakteristik para partisipan, yakni mendukung atau menolak, bagaimana sifat opini public yang ada di lingkungan, serta apabila elit politik mendukung implementasi kebijakan. f. Disposisi implementer yang mencakup 3 (tiga) hal penting, yaitu respon implementer terhadap kebijakan, yang akan mempengaruhi kemauannya untuk melaksanakan kebijakan, kognisi yaitu preferensi nilai yang dimiliki oleh implementer.

Menurut Rhobin (1996) tingkat kinerja pegawai sangat tergantung kedua faktor yaitu kemampuan pegawai itu sendiri, seperti tingkat pendidikan, pengetahuan, pengalaman, dimana dengan tingkat kemampuan yang semakin tinggi akan mempunyai kinerja semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja pegawai yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan motivasi kerja yang tinggi akan mempunyai kinerja tinggi dan sebaliknya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua faktor yaitu motivasi dan kemampuan mempunyai hubungan yang positif.



Gambar 2. Rancangan model analisis implementasi kebijakan, beban kerja dan kinerja

Kinerja organisasi yang baik akan memberikan dampak terhadap prestasi kerja pegawai sehingga dapat memberikan kepuasan kerja serta kepuasan terhadap pelanggan. Standar dan sasaran kebijakan

pemerintahan dipengaruhi oleh factor sumber daya yang dimiliki diantaranya SDM, sarana dan prasarana, sistem organisasi, kemampuan finansial. Sumber daya akan mempengaruhi aspek lingkungan baik social, politik dan ekonomi, karakteristik organisasi yang meliputi struktur organisasi maupun tupoksinya baik tingkat pusat dan UPT maupun daerah, serta factor individu yang meliputi aspek kompetensi maupun psikologis yaitu persepsi, pengakuan, motivasi, dan aspek psikologis lainnya. Standar dan sasaran kebijakan perlu upaya komunikasi organisasi baik antar lembaga maupun unit kerja lainnya. Komunikasi terhadap kebijakan perlu dilakukan baik secara organisasi, individu maupun kepada pelanggan untuk tercapainya kepuasan kerja dan terpenuhinya harapan pelanggan.

Rancangan model analisis implementasi kebijakan, beban kerja dan kinerja serta layanan terhadap pelanggan untuk memenuhi harapan pelanggan internal maupun eksternal dapat dilihat pada gambar 2. Rancangan model seperti gambar 2 perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan metoda penelitian R & D untuk mengukur efektifitas dan efisiensi serta dampak dari implementasi kebijakan dalam suatu organisasi.

## KESIMPULAN

Implementasi kebijakan jabatan fungsional widyaiswara di BBPPMPV BMTI menghadapi ketidaksesuaian antara keputusan MENPANRB dan Kepala LAN dengan Kepmendikbud. Keputusan tersebut menyebabkan widyaiswara jenjang ahli madya dan ahli utama tidak mendapatkan pengakuan kelas jabatan yang seharusnya, sehingga mereka tetap dalam kelas jabatan 9. Meskipun demikian, beban kerja widyaiswara di BBPPMPV BMTI diatur berdasarkan tupoksi, kompetensi, dan permintaan pelatihan dari pihak eksternal. Standar minimal beban kerja diterapkan untuk setiap widyaiswara berdasarkan level dan kompetensi. Namun, saat ini jumlah widyaiswara kurang untuk memenuhi target capaian SK, dan belum ada tambahan widyaiswara CPNS.

Meskipun terdapat ketidaksesuaian kebijakan dan beban kerja yang tinggi, kinerja widyaiswara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak terpengaruh. Hal ini terlihat dari penilaian SKP yang baik dari pimpinan dan penilaian pelanggan dalam kegiatan pelatihan yang mendapatkan hasil di atas standar mutu layanan akademik yang ditetapkan. Dengan demikian, implementasi kebijakan yang dirasakan tidak sesuai dan beban kerja yang tinggi tidak mempengaruhi kualitas layanan akademik yang diberikan oleh widyaiswara. Hal ini menunjukkan bahwa widyaiswara tetap dapat bekerja secara profesional.

Untuk mengatasi permasalahan ini, rancangan model implementasi kebijakan dapat didasarkan pada konsep Meter dan Horn serta kepuasan kerja menurut Stephen Rhobin. Model ini diarahkan untuk mencapai kepuasan kerja pegawai dan pelanggan. Namun, diperlukan penelitian lebih lanjut dengan metode R&D (Research and Development) untuk mengukur efektivitas, efisiensi, dan dampak dari implementasi kebijakan dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, A. (2018). *Manajemen SDM Strategik: Strategi Mengelola Karyawan di Era 4.0*. Banten: Bintang Visitama Publisher.
- BBPPMPV BMTI. (2020). Rencana Strategis Tahun 2020-2024
- BBPPMPV BMTI. (2022). Laporan Kinerja Tahun 2022
- Cristianingsih, E. (2020). Implementasi kebijakan administrasi Kependudukan di kabupaten bandung. *Jurnal Ilmiah Magister Ilmu Administrasi*, 12(2).
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Edward, G. C. (1979). Disaggregation in policy research. *Policy Studies Journal*, 7(4), 675.
- Gibson, I. (2018). *Organisasi, perilaku, struktur, proses*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Hutabarat, J. (2017). *Dasar-dasar pengetahuan ergonomi*. Malang: Media Nusa Creative.
- Koesomowidjojo, S. (2017). *Panduan praktis menyusun analisis beban kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

- Kemenpanrb, *Transformasi SDM Aparatur untuk Mendukung Reformasi Berdampak*, <https://menpan.go.id/>
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Peraturan Pemerintah RI No. 30 Tahun 2009 Tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 4 Tahun 2020 Tentang Orasi Ilmiah Jabatan Fungsional Widyaiswara
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 7 Tahun 2021 Tentang Pelatihan Fungsional Widyaiswara
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 5 Tahun 2021 Tentang Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Widyaiswara
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 8 Tahun 2021 Tentang Peran Jabatan Fungsional Widyaiswara Pada Pembelajaran di Tempat Kerja
- Permenpanrb No. 42 Tahun 2021 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara
- Permenpanrb No. 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional
- Permenpanrb No. 22 Tahun 2004 Tentang Jabatan Fungsional Widyaiswara dan Angka Kreditnya
- Permendikbud No. 26 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
- Rizhan, A. (2017). Studi Komparatif (Comparative Constitutional Law) Antara Negara Demokrasi dan Negara Islam di Tinjau dari Perspektif Politik dan Keadilan. *Jurnal Trias Politika*, 1(2).
- Robbins, S. P. (2003), *Organizational Behavior*, Alih bahasa tim Indeks, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Suandi, I. W. (2010). Eksistensi Kebijakan Publik dan Hukum Dalam Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah. *Jurnal Ilmiah Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 1(1).
- Sumitro, W., Kumkelo, M., & Kholish, M. A. (2014). *Politik Hukum Islam: Reposisi Eksistensi Hukum Islam dari Masa Kerajaan Hingga Era Reformasi di Indonesia*. Universitas Brawijaya Press.
- Tachjan, (2006), *Implementasi Kebijakan Publik*, AIPI Bandung - Puslit KP2W Lemlit Unpad, Bandung
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & society*, 6(4), 445-488.
- Wahab, S. A. (1991). *Analisis Kebijakan dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan*, Bumi Aksara Jakarta.
- Widodo, J. (2011). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Malang: Bayumedia Publishing
- Wibawa, S. (1994). *Implementasi Kebijakan Publik*, Jakarta: Balai Pustaka.