

Implementasi Kebijakan Pendidikan dan Pelatihan dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Kementerian Perhubungan Republik Indonesia

Muhammad Hafidh Asfahani ^{1*}, Muhammad Firzah ²

^{1,2} Institut Ilmu Sosial dan Manajemen STIAMI, Jakarta, Indonesia

¹ asfahani.hafidh@gmail.com; ² muhammadfirzah@gmail.com

* corresponding author

ARTICLE INFO

Article history :

Received : Mei 14, 2025

Revised : Mei 19, 2025

Accepted : Mei 27, 2026

Kata Kunci:

Pendidikan dan pelatihan;

Kompetensi;

Implementasi Kebijakan.



Copyright (c) 2026

Abiwarra : Jurnal Vokasi

Administrasi Bisnis

ABSTRACT

Aparatur Sipil Negara sebagai garda terdepan dalam memberikan pelayanan publik kepada masyarakat harus mempunyai kompetensi yang baik. Dengan kompetensi yang baik tersebut selain dapat menyelesaikan pekerjaan dengan optimal juga dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Sehingga untuk dapat meningkatkan kompetensi perlu dilakukan pendidikan dan pelatihan bagi para Aparatur Sipil Negara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan dalam kondisi baik. Hal ini diketahui dari aspek komunikasi dalam kondisi sudah jelas, aspek sumber daya juga sudah memadai, aspek disposisi sudah sesuai, dan aspek struktur birokrasi dalam kondisi sudah mendukung. Penghambat dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan adalah pada program kerja, anggaran yang terbatas serta peserta yang tidak memenuhi kuota. Pendorong Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan adalah membuat program pelatihan yang menarik serta waktu pelatihan yang lebih panjang

PENDAHULUAN

Kelancaran penyelenggaraan pemerintah dan Pembangunan Nasional terutama tergantung dari kesempurnaan Aparatur Sipil Negara dan kesempurnaan Aparatur Sipil Negara pada pokoknya tergantung dari kesempurnaan Pegawai Negeri. Pegawai Negeri bukan saja unsur Aparatur Sipil Negara tetapi juga adalah abdi Negara dan masyarakat yang hidup ditengah-tengah masyarakat dan bekerja untuk kepentingan masyarakat, oleh sebab itu kedudukan fungsi dan peranan Aparatur Sipil Negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat harus menyelenggarakan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka pembinaan pegawai diarahkan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) agar memiliki sikap dan perilaku yang berintikan pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin serta wibawa sehingga dapat memberikan pelayanan sesuai tuntutan perkembangan masyarakat.

Bila sikap seorang pegawai tidak baik dalam bekerja, maka yang bersangkutan tentu tidak akan memenuhi keinginan-keinginan yang ada yang ada pada dirinya. Hal ini sudah merupakan hukum alam, bahwa tiada kemenangan yang dapat diraih tanpa pengorbanan dan tiada pengorbanan yang sia-sia. Artinya orang yang tidak mau bekerja tidak akan memperoleh sesuatu, dan orang-orang yang sikapnya baik dalam bekerja, cekatan dan rajin bekerja tentu akan memperoleh sesuatu imbalan dari apa yang dikerjakannya.

Kondisi aparatur seperti dijelaskan diatas diasumsikan sebagai penyebab utamanya adalah motivasi dan disiplin kerja. Secara teori berbagai definisi tentang motivasi biasanya terkandung keinginan, harapan, kebutuhan, tujuan, sasaran, dorongan dan insentif. Dengan demikian suatu motif

adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan dan menggerakkan dan motif itulah yang menggerakkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak-tanduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan. Dorongan seseorang untuk bekerja dipengaruhi adanya kebutuhan yang harus dipenuhi dan tingkat kebutuhan yang berbeda pada setiap pegawai, sehingga dapat terjadi perbedaan motivasi dalam berprestasi.

Tabel 1. Hasil Survei Mengenai Penyebab Menurunnya Kinerja Pegawai Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi

No	Faktor Penyebab Menurunnya Kinerja Karyawan	Jumlah Jawaban	Persentase
1	Ketidaktepatan Penyelesaian Tugas	7	35%
2	Ketidak sesuaian jam kerja	6	30%
3	Tingkat kehadiran yang menurun	4	20%
4	Kurangnya kerjasama antara karyawan	3	15%
TOTAL		20	100%

Sumber: Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Perhubungan Tahun 2022

Hasil survey tersebut menunjukkan sebanyak 7 orang (35%) menurunnya kinerja pegawai disebabkan ketidaktepatan penyelesaian tugas, sebanyak 6 orang (30%) mengatakan bahwa menurunnya kinerja pegawai karena adanya ketidaksesuaian jam kerja, dimana sering terjadi pelanggaran jam kerja. Sementara itu, sebanyak 4 orang (20%) mengatakan bahwa menurunnya kinerja pegawai karena tingkat kehadiran yang menurun, dan sebanyak 3 orang (15%) mengatakan bahwa menurunnya kinerja pegawai karena pegawai Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Perhubungan kurang bekerjasama dengan pegawai lain dalam menyelesaikan pekerjaan atau suatu tugas yang ditentukan oleh instansi.

Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Biro Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Perhubungan dilakukan dengan menggunakan beberapa metode, seperti mengadakan seminar, simposium, juga pendidikan dan latihan bagi aparatur. Harapannya adalah adanya peningkatan kemampuan pegawai setelah melaksanakan kegiatan tersebut. Seminar yang dilaksanakan ataupun diikuti oleh pegawai disesuaikan dengan kebutuhan organisasi, karena diharapkan setelah mengikuti seminar pegawai mempunyai pengetahuan baru terkait dengan isi ataupun materi seminar.

Permasalahan berikutnya adalah pengembangan kompetensi tidak berkaitan langsung dengan kebutuhan pembangunan nasional, kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan publik serta anggaran kegiatan yang terbatas. Permasalahan lainnya adalah pada penyusunan kebijakan pengembangan pegawai belum didasarkan pada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Pada sisi lainnya pengembangan ASN belum mengacu pada perencanaan pembangunan baik tingkat nasional maupun tingkat daerah.

Pemerintah telah berupaya dalam mengatasi permasalahan kompetensi pegawai, salah satunya melalui melalui program pendidikan dan pelatihan. Upaya peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam ranah ini, menjadi tantangan pemerintah. Pemerintah harus melakukan upaya perbaikan dalam internal suatu lembaga, melalui pengembangan kompetensi. Pendidikan dan pelatihan, merupakan sebuah investasi sumber daya manusia pemerintah, berkaitan dengan pemberian layanan publik (Masdar, 2019:113)

Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan; Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat; Menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Dengan harapan akan terwujudnya PNS yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing.

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan penelitian yaitu metode pendekatan kualitatif. Menurut Mulyadi (2014:149), Analisis data kualitatif adalah analisis yang berbasis pada kerja pengelompokan simbol - simbol selain angka, simbol itu berupa frase atau kalimat yang menunjukkan beberapa kategori.

Input maupun output analisis data kualitatif berupa simbol, dimana outputnya disebut deskripsi verbal.

Menurut Nazir dalam Mulyadi (2020:123), “Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.”

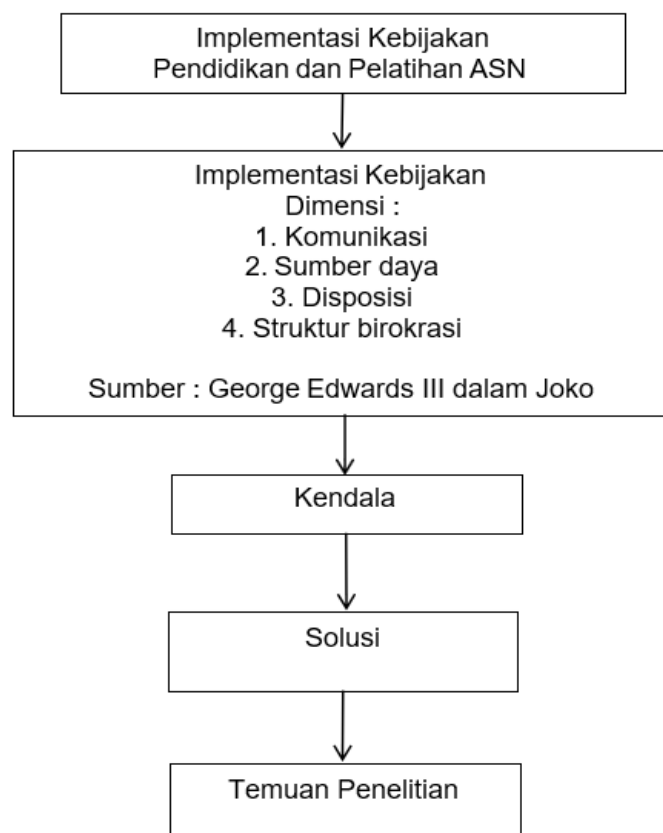
Jenis penelitian ini, peneliti menggunakan Jenis model penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu cara penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara terperinci mengenai keadaan tertentu. Penelitian deskriptif atau penelitian non eksperimen, yaitu peneliti ini tidak melakukan manipulasi variabel dan juga selalu menggunakan fakta yang sesuai terjadi di lapangan Berdasarkan tempat pelaksanaannya, penelitian ini dilakukan di Lapangan (Field Research), yaitu penelitian yang secara langsung mengadakan pengamatan untuk memperoleh informasi yang diperlukan dalam penelitian.

B. Operasional Konsep

Menurut Sugiyono (2012:31) definisi operasional adalah penentuan konstruk atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan untuk meneliti dan mengoperasikan konstruk, sehingga memungkinkan bagi peneliti yang lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran konstruk yang lebih baik.

Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis, merupakan sebuah proses yang dilakukan pemerintah dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki kompetensi teknis sumber daya aparatur, sesuai prosedur yang berlaku, untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis tertentu. Ciri penelitian yang akan dibahas melalui penelitian ini adalah melihat bagaimana proses implementasi kebijakan pengembangan kompetensi pelatihan teknis di Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi Kementerian Perhubungan, yaitu apakah telah sesuai dengan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 677 Tahun 2019.

C. Model Konseptual



D. Teknik Analisis Data

1. Wawancara (Interview)

Menurut Sugiyono (2020:114), wawancara adalah pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Dan Menurut Mulyana (Mulyadi 2016:128), “Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan - pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu.

2. Pengamatan (Observasi)

Menurut (Morissan,2017:143) Observasi atau pengamatan adalah kegiatan eseharian manusia dengan menggunakan pancaindra sebagai alat bantu tamanya. Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek.

3. Studi Pustaka

Data yang diperoleh dalam mendukung informasi yang didapatkan melalui literatur buku, *website*, jurnal penelitian terdahulu, dan arsip dokumen.

4. Dokumentasi

Menurut Mardawani (2020:52), dokumentasi merupakan metode pengumpulan data dengan cara mencermati dan menganalisis dokumen yang dibuat oleh subyek sendiri atau orang lain untuk penelitian.

E. Teknik Analisi Data

Menurut Sugiyono (2020:132) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari penggalian data kemudian diorganisasikan ke dalam beberapa kategori, dijabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting untuk dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan

Dalam mengukur Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan, penulis menggunakan Model Teori Implementasi menurut Edward III (Syahrudin, 2019:58-63).

Berdasarkan paparan tersebut diatas maka aspek struktur birokrasi di Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan sudah seluruhnya mendukung Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan.

2. Hambatan Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan

Mengukur penghambat Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan bukanlah suatu hal yang sangat sederhana, karena implementasi kebijakan dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya.

Sejalan dengan waktu penghambat lainnya menurut akademisi yaitu sisi pemerintah biasanya berkaitan sama anggaran namun tidak semua anggran disetujui dan biasanya dari jumlah personil yang kurang, serta Sisi peserta biasanya waktu yang diberikan dalam pelatihan kurang lama dan materi yang di berikan kutrang bervariasi

3. Upaya Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan dalam mengatasi hambatan implementasi program balai latihan kerja

Bahwa upaya mengatasi hambatan Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan berdasarkan wawancara adalah membuat program pelatihan yang menarik serta waktu pelatihan yang lebih panjang.

Dalam menjalankan implementasi kebijakan terdapat faktor pendorong yang dapat menunjang jalannya implementasi dengan baik, maka faktor tersebut diharapkan bisa membantu pelaksanaan kebijakan agar bisa lebih baik lagi kedepannya.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan yang telah disajikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan telah berjalan dengan baik. Hal ini diketahui dari aspek komunikasi yaitu dari transmisi dari kelompok sasaran telah terlaksana dengan baik, dalam aspek sumber daya yaitu kompetensi implementator dan sumber daya finansial telah terpenuhi, selanjutnya dalam aspek disposisi yaitu komitmen, kejujuran dan sifat demokratis telah terlaksana dengan baik, dan aspek struktur birokrasi yaitu standart operating procedure (SOP) dan fragmentasi telah terpenuhi.
2. Hambatan dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan adalah pada program kerja yang terlaksana hanya 11 kegiatan dari 15 kegiatan dan jumlah peserta yang tidak memenuhi kuota di 4 kegiatan.
3. Upaya dalam mengatasi hambatan Implementasi Kebijakan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai Biro Sumber Daya Manusia Dan Organisasi Kementerian Perhubungan adalah membuat program pelatihan yang menarik dan waktu pelatihan yang lebih panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aasia Manzoor, Hadia Awan, Sabita Mariam. (2013). *Investigating The Impact of. Work Stres on Job Performance: A Study on Textile Sector of. Faisalabad. International Journal of Business and Management. Sciences*, 2, 20-28
- Abdurrahmat, Fathoni. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rineka Cipta
- Alya, N., & Latunreng, W. (2021). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Kedisiplinan Tenaga Kesehatan terhadap Kepuasan Pasien Rawat Inap Puskesmas Jasinga Kabupaten Bogor Jawa Barat. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 4(1), 70-84.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Penerbit Graha Ilmu
- Bedjo Siswanto. 2010. *Pengertian Manajemen*, (Terjemahan) Penerbit PT. Sinar Baru, Bandung
- Chatelya, M., Prihadini, D., & Krishantoro, K. (2021). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kompetensi Pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bekasi. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(3), 319- 328.
- Elqadri, Z. M., & Wardoyo, D. T. W. (2015). The Influence of Motivation and Discipline Work against Employee Work Productivity Tona'an Markets. *Rev. Eur. Stud.*, 7, 59.
- Furtwengler, Dale. 2012. *Penilaian Kinerja: Menguasai Keahlian Yang Anda. Perlukan Dalam 10 menit*. Penerbit Andi. Yogyakarta

- Handoko T. Hani 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPPE
- Husein Umar, 2004, *Metodologi Penelitian, Aplikasi dalam Pemasaran*, Gramedia, Jakarta
- Mangkunegara, Anwar Prabu, 2011. *Evaluasi Kinerja. Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Refika Aditama, Bandung
- Mulyadi, Mohammad. (2020). *Metode Penelitian Praktis Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta : Publica Institut
- Priyatin, N. N., & Rahmi, N. (2022). Analisis Implementasi Kebijakan Insentif Pajak Penghasilan Pasal 21 Ditanggung Pemerintah di Masa Pandemi Covid-19 Pada KPP Pratama Jakarta Pademangan Tahun 2020. *JUPASI: Jurnal Pajak Vokasi*, 3 (2), 86–96.
- Rahadian, A. H., Novi, A., Sundari, S., & Ismowati, M. (2018). Pengaruh Kompetensi Pegawai Dan Iklim Organisasi Terhadap Kualitas Pelayanan Di Unit Pelaksana Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Administrasi Jakarta Barat. *Transparansi: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*, 1(1), 140-148
- Rompas¹, G. A. C., Tewal, B., & Dotulong, L. O. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengawasan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 6(4).
- Sumbung, I. L., Falah, S., & Antoh, A. (2017). Pengaruh motivasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai dengan pemberian insentif sebagai variabel moderasi. *KEUDA: JURNAL KAJIAN EKONOMI DAN KEUANGAN DAERAH*, 2(1).
- Wahjosumidjo. (2012). *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia Wahyuni, R. (2018). Pengaruh Pengawasan Internal Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Di Politeknik Lp3I Jakarta). *Majalah Ilmiah Bijak*, 15(1), 77-90.
- Winardi. 2012. *Motivasi & Pemasalahan dalam Manajemen*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada