

Implementasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Satuan Pelayanan Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi Jawa Timur

Toyibi¹, Rino Ardhian Nugroho², Asal Wahyuni Erlin Mulyadi²

¹Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia

²Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

¹toyibiut@gmail.com

Abstract

The development of civil servant (ASN) competencies at the Service Unit (Satpel) of Type A Kertonegoro Terminal in Ngawi aims to enhance professionalism in public service, particularly in land transportation, and to improve the terminal's operational management system. However, the implementation of competency development in the field often faces various challenges. This study explores the implementation of ASN competency development at the Type A Kertonegoro Terminal and the factors influencing its execution. This research uses a qualitative descriptive method, which seeks to explain phenomena in depth through data collection techniques such as interviews and document analysis. The data obtained were analyzed through three stages: data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of competency development at the Satpel of Type A Kertonegoro Terminal has not yet reached optimal levels. Several influencing factors include: first, internal communication tends to be one-way and directive, failing to accommodate employees' aspirations for skill development; second, limited human resources in terms of both quantity and quality; third, low employee motivation to improve competencies through formal education due to the rotating work schedule (24 hours on, 24 hours off), which makes it difficult to balance education, work, and family responsibilities; and fourth, the Satpel Terminal is not authorized to manage its own budget, which diminishes motivation for competency development. To address these issues, the East Java Land Transportation Management Center (BPTD), as the parent office overseeing the Kertonegoro Terminal Satpel, has undertaken several initiatives. These include establishing collaborations with educational institutions, preparing annual plans for competency development needs, nominating staff for available training programs, and encouraging proactive participation in online training sessions.

Keywords: Competency; Civil Servant; Terminal

Abstrak

Pengembangan kompetensi ASN di Satuan Pelayanan (Satpel) Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dalam pelayanan khususnya transportasi darat, serta memperbaiki sistem manajemen operasional terminal. Meski demikian, implementasi pengembangan kompetensi ASN di lapangan sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan. Penelitian ini membahas tentang implementasi pengembangan kompetensi ASN di Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi serta faktor-faktor yang memengaruhi implementasi pengembangan kompetensi disana. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yaitu menjelaskan fenomena secara mendalam dengan pengumpulan data melalui wawancara dan studi dokumen. Data yang diperoleh kemudian dianalisis melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi pengembangan kompetensi di Satpel

Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi saat ini belum optimal. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhinya antara lain, pertama komunikasi internal hanya berjalan searah dan lebih bersifat perintah, sehingga belum dapat mengakomodasi aspirasi pegawai yang ingin mengembangkan kompetensinya. Kedua, sumber daya manusia yang masih terbatas baik dari kuantitas maupun kualitas. Ketiga, motivasi pegawai dalam peningkatan kompetensi melalui jalur Pendidikan kurang maksimal karena jadwal kerja di Satpel Terminal Kertonegoro 24 jam masuk dan 24 jam libur secara bergantian, hal ini mengakibatkan pegawai kesulitan mengatur jadwal antara Pendidikan, pekerjaan dan keluarga. Keempat, Satpel Terminal tidak diperkenankan dalam pengelolaan anggaran mengakibatkan kurangnya motivasi dalam pengembangan kompetensi pegawai. Upaya yang dilakukan dalam implementasi pengembangan kompetensi yaitu Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) Jawa Timur selaku kantor induk yang membawahi Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi membuka kerjasama dengan pusat pendidikan, membuat rencana tahunan tentang kebutuhan pengembangan kompetensi, serta Satpel Terminal Kertonegoro mengusulkan anggotanya untuk mengikuti diklat yang ditawarkan, dan pro aktif mengikuti pelatihan yang menggunakan media *online*.

Kata Kunci: Kompetensi; Aparatur Sipil Negara; Terminal

Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia memegang peran kunci dalam menyelenggarakan pelayanan publik yang efektif dan efisien karena mereka merupakan *representative* dari bentuk pelayanan langsung dari pemerintah kepada masyarakat. ASN diharapkan tidak hanya memiliki kompetensi teknis yang memadai, tetapi juga kemampuan manajerial dan pelayanan yang profesional. Menurut Rati Sumanti, Pengembangan kompetensi ASN menjadi suatu kebutuhan yang harus diimplementasikan secara berkesinambungan, baik di tingkat pusat maupun daerah hal ini bertujuan untuk mengembangkan kualitas pengetahuan, keterampilan dan perilaku pegawai agar mampu menjalankan tugasnya dengan baik (Sumanti, 2018).

Lubis (2018) menambahkan bahwa kompetensi saat ini menjadi tolak ukur profesionalisme dan akuntabilitas ASN, kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang ada (Juniati, 2024). Menurut Ains Wort et al., (2002) apabila kompetensinya tinggi maka keterampilan serta pengetahuan ASN juga baik, hal ini juga mempengaruhi pada peningkatan kinerja bagi ASN (Panjaitan, 2019). Kemudian Elnaga dan Imran menambahkan peningkatan kinerja organisasi dipengaruhi oleh pegawai yang berkompeten dan berkinerja baik (Pulungan, 2022).

Begitu pentingnya pengembangan kompetensi bagi ASN, sehingga negara mengamanahkannya melalui UU ASN No 20 Tahun 2023 yang berbunyi, setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Meski demikian, implementasi pengembangan kompetensi ASN di lapangan sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan dan hambatan tak terkecuali pada Satuan Pelayanan (Satpel) Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi (Terminal Kertonegoro Ngawi).

Menurut Susilo, faktor-faktor seperti terbatasnya anggaran, kurangnya pelatihan yang relevan dan minimnya dukungan dari pihak-pihak terkait sering kali menjadi penghambat utama dalam pengembangan kompetensi ASN di sektor pelayanan publik (Susilo, 2018). Emetarom dalam Haris (2016) menambahkan bahwa fasilitas menjadi pilar utama dalam

merealisasikan proses pengembangan kompetensi yang efektif dan mendorong motivasi ASN dalam pengembangan diri. Fasilitas mencakup semua sumber daya infrastruktur dan bahan yang diperlukan dalam implementasi pengembangan kompetensi agar tercapai tujuan pelayanan publik yang teratur, efektif, aman dan nyaman (Bekti, Reswanda & Asa, 2024). Permasalahan lain yang cukup krusial adalah karena status Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi hanya sebagai Satuan Pelayanan yaitu seluruh pengelolaan aset, pemeliharaan sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia menjadi tanggung jawab kantor Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) kelas II Jawa Timur sebagai kantor induk.

BPTD kelas II Jawa Timur sendiri saat ini membawahi 56 Satpel yang tersebar di seluruh Jawa Timur, baik yang aktif maupun tidak aktif. Dengan kondisi tersebut tidak mengherankan apabila implementasi pengembangan kompetensi ASN pada satpel-satpel Jawa Timur seringkali terabaikan. Berdasarkan pengamatan di lapangan, penulis mendapati fakta bahwa Pegawai di Terminal Kertonegoro Ngawi diharuskan bekerja selama 24 jam (dari jam 07.00 pagi sampai pukul 07.00 pagi pada hari berikutnya). Dalam satu minggu, petugas bekerja kurang lebih sebanyak tujuh puluh dua (72) jam bahkan hingga ada yang sembilan puluh enam (96) jam. Hal tersebut tidak sejalan dengan Pasal 4 Perpres No. 21 Tahun 2023 Tentang Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai ASN, yang menyebutkan bahwa jam kerja ASN adalah 37 jam dan 30 menit dalam seminggu.

Dengan kondisi tersebut ASN Satpel Terminal Kertonegoro sudah sangat kelelahan dan tidak termotivasi lagi untuk pengembangan kompetensinya. Menurut Simanjuntak (2021) bahwa kompetensi ASN memiliki peran yang besar dalam usaha peningkatan kualitas layanan, peningkatan kompetensi berpengaruh dengan peningkatan kualitas layanan dan begitu juga sebaliknya, apabila kompetensi ASN menurun maka kualitas pelayanannya juga mengalami penurunan (Simanjuntak, 2021). Upaya pengembangan kompetensi yang sistematis bagi PNS, bukan hanya untuk memenuhi syarat standar menduduki jabatan, melainkan dalam rangka pemenuhan kebutuhan rencana pengembangan karier mereka (Ayu, 2022). Berdasarkan identifikasi awal yang dilaksanakan oleh penulis, terdapat beberapa temuan permasalahan, antara lain:

1. Pentingnya peningkatan kompetensi ASN di sektor pelayanan transportasi, karena kompetensi berbanding lurus dengan kualitas pelayanan.
2. Terminal Kertonegoro merupakan Satpel dari BPTD Jawa Timur, sehingga semua aktifitas pengembangan kompetensi personil di atur dan ditentukan oleh BPTD Jawa Timur.
3. Sulitnya ASN Satpel Terminal Kertonegoro mendapat akses dalam peningkatan kompetensi.
4. Pegawai Terminal Kertonegoro bekerja selama 24 jam atau 72 jam dalam 1 minggu, yaitu dua kali lipat waktu kerja yang ditetapkan oleh undang-undang, yang mengakibatkan pegawai kelelahan sehingga sulit membagi waktu antara pekerjaan keluarga dan motivasi untuk meningkatkan kompetensi serta pengembangan diri.

Terkait beberapa identifikasi awal tersebut, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap rencana program pengembangan kompetensi ASN yang ada di Terminal Kertonegoro Ngawi maupun program yang sudah dilaksanakannya. Seperti yang diungkapkan oleh Dwiyanto & Rufaedah (2020) Evaluasi tidak hanya memfokuskan pada masukan atau *input*, tetapi juga pada hasil atau manfaat dari program tersebut (*output*) (Junisa & Kuntadi, 2024). Sebagai fokus penelitian dan mengacu pada gambaran fakta serta permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dari penelitian implementasi pengembangan kompetensi ASN yang ada pada satpel Terminal Kertonegoro Ngawi antara lain:

- a. Bagaimanakah Implementasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Satuan Pelayanan Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi?
- b. Apa saja faktor yang mempengaruhi Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN pada Satuan Pelayanan Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi?

Sedangkan tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui implementasi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Satuan Pelayanan Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi.
- b. Untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN pada Satuan Pelayanan Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi.

Metode

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Pada tahap pengumpulan data primer, penulis melakukan wawancara langsung kepada narasumber yang berpengaruh dalam implementasi pengembangan kompetensi ASN pada Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi, yaitu antara lain kepala kantor BPTD Kelas II Jawa Timur, Kepala Bagian Tata Usaha BPTD Kelas II Jawa Timur, yang diwakili oleh Pengelola Sumber daya Manusia (SDM) BPTD Kelas II Jawa Timur, Pengawas Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi, serta ASN Terminal Kertonegoro. Sedangkan untuk pengumpulan data sekunder, peneliti menggunakan teknik dokumentasi. Dalam hal ini, penulis memperoleh data dari buku-buku, arsip, jurnal, Undang-Undang, Peraturan Presiden, Peraturan Menteri secara langsung maupun *online*. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan teknik Triangulasi, yaitu proses analisis yang terdiri dari tiga tahapan yaitu reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan. Pada proses penyajian data, penulis mulai mengorganisir dan menyatukan data berisi informasi yang telah disusun untuk memudahkan penulis memahami fenomena yang terjadi kemudian dilakukan proses penarikan kesimpulan.

Hasil dan Pembahasan

1. Gambaran Umum Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi

Terminal Kertonegoro Ngawi merupakan terminal penumpang tipe A yang terletak di Jalan Suryo, Desa Grudo, Kecamatan Ngawi, Kabupaten Ngawi. Pada awalnya pengurusan Terminal Kertonegoro Ngawi berada di bawah naungan Dinas Perhubungan Kabupaten Ngawi. Berdasarkan pasal 9 UU No 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah, yaitu urusan pemerintahan konkuren, sejak tanggal 1 Januari 2017 Terminal Kertonegoro Ngawi resmi menjadi Satuan Pelayanan Terminal (Satpel) Tipe A di Jawa Timur yang seluruh pengelolaan aset, pemeliharaan sarana dan prasarana, serta sumber daya manusia dikelola oleh pemerintah pusat dan menjadi tanggung jawab kantor Balai Pengelola Transportasi Darat (BPTD) kelas II Jawa Timur.

Berdasarkan Permenhub No 6 Tahun 2023, Satuan Pelayanan Terminal Kertonegoro Ngawi dikoordinasikan oleh Pengawas Satpel (Wasatpel). Penunjukkan Pengawas Satpel dapat diusulkan oleh Kepala Balai Pengelola Transportasi Darat yang kemudian diangkat dan diberhentikan oleh Menteri Perhubungan melalui Sekretaris Direktorat Jenderal Perhubungan Darat. Saat penelitian ini dilakukan, ASN di terminal Kertonegoro Ngawi semua berstatus PNS dan tidak ada yang berstatus Pegawai Dengan Perjanjian Kontrak (PPPK), dengan jumlah 26 orang dan Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN) sebanyak 26 orang. Semua pengurusan administrasi kepegawaian di Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi saat ini ditangani secara langsung oleh BPTD kelas II Jawa Timur.

a. Kedudukan, Tugas, dan Fungsi Terminal Kertonegoro Ngawi

Merujuk pada Permenhub RI No 6 Tahun 2023, BPTD Kelas II Jawa Timur mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan terminal tipe A, terminal barang untuk umum, unit pelaksana penimbangan kendaraan bermotor, dan pelabuhan sungai, danau, penyeberangan, pengendalian dan pengawasan keselamatan sarana, prasarana, lalu lintas dan angkutan jalan, serta keselamatan dan keamanan pelayaran angkutan sungai, danau dan penyeberangan. Termasuk Satpel Terminal tipe A kertonegoro Ngawi. Berikut Struktur organisasi BPTD Kelas II Jawa Timur menurut Permenhub RI No 6 Tahun 2023 terdiri atas:

- 1) Subbagian Tata Usaha.
- 2) Seksi Prasarana Jalan, Sungai, Danau, dan Penyeberangan.
- 3) Seksi Sarana dan Angkutan Jalan, Sungai, Danau, dan Penyeberangan.
- 4) Seksi Lalu Lintas Jalan, Sungai, Danau, Penyeberangan, dan Pengawasan dan
- 5) Kelompok Jabatan Fungsional.



Gambar 1. Struktur Organisasi BPTD Kelas II Jawa Timur

Pengawas Satpel bertugas melakukan pengawasan terhadap tugas dan fungsi ASN Terminal Kertonegoro Ngawi kepada Kepala BPTD Kelas II Jawa Timur. Sedangkan Subbagian Tata Usaha memiliki tugas melaksanakan administratif seperti persuratan, kearsipan dan dokumentasi, pelayanan informasi publik, perlengkapan rumah tangga, serta evaluasi dan pelaporan.

b. Profil Sumber Daya Manusia

Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi saat ini memiliki sumber daya manusia (SDM) yang terdiri dari 26 ASN dan 26 PPNPN. Berikut adalah rincian dari SDM Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi berdasarkan jenis jabatan dan jenjang pendidikan.

Tabel 1. Jumlah ASN menurut Jenis jabatan dan eselon Satpel Terminal Kertonegoro

No	Jenis Jabatan	Eselon	Jumlah
1	Pengawas Satpel	Non Eselon	1
2	Pengelola Administrasi Perkantoran	Non Eselon	3
3	Pengelola Teknologi Informasi	Non Eselon	1
4	Pengatur Lalu lintas	Non Eselon	10
5	Petugas Pencatat Kedatangan, Keberangkatan, dan Faktor Muat	Non Eselon	9

6	Pelaksana/Terampil - Penguji Kendaraan Bermotor	Non Eselon	2
Jumlah			26

Sumber: Data Primer Diolah Tahun, 2024

Pada tabel 1, dapat diketahui bahwa ASN yang ada di Satpel Terminal Kertonegoro berjumlah 26 ASN. Adapun susunan organisasi di Satpel Terminal Kertonegoro terdiri dari satu orang pengawas satpel non eselon dan 25 ASN berstatus pelaksana.

Tabel 2. Jumlah PPNPN Menurut Jenis Jabatan Dan Eselon Satpel Terminal Kertonegoro

No	Jenis Jabatan	Jumlah
1	Petugas Administrasi Perkantoran	3
2	Petugas Keamanan	7
3	Petugas Kebersihan	8
4	Petugas Pengatur Lalu Lintas	8
Jumlah		26

Sumber: Data Primer Diolah Tahun, 2024

Pada tabel 2, dapat diketahui bahwa jumlah PPNPN pada Satpel Terminal Kertonegoro berjumlah 26 orang. Jumlah tersebut dapat dikatakan setara dengan jumlah ASN pada Satpel Terminal Kertonegoro dengan rata-rata statusnya sebagai pengatur lalu lintas sebanyak 8 orang, petugas kebersihan sebanyak 8 orang, petugas keamanan sebanyak 8 orang, dan 3 orang sebagai petugas administrasi perkantoran.

2. Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi

Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi di Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi merupakan bagian dari upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas SDM sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik di sektor transportasi. Menurut Grindle (1980) implementasi merupakan proses umum Tindakan administrative yang dapat diteliti dalam suatu program, hal ini baru dapat dilaksanakan apabila rencana sudah ditetapkan, tujuan sudah ditentukan, dan dana telah disalurkan kepada sasaran (Akib, 2010). Menurut Mulyadi (2015) Implementasi merupakan tahap realisasi dari rencana program yang dibuat, yang perlu disiapkan adalah memperhitungkan secara matang kemungkinan kegagalan dan keberhasilan, termasuk hambatan dan peluang yang ada serta kemampuan organisasi yang disertai tugas dalam melaksanakan program tersebut (Chasanah, 2017).

Agus & Ratih (2015) menerangkan sebuah proses implementasi kebijakan diawali dari tujuan, yang kemudian membutuhkan masukan-masukan kebijakan (*policy input*), salah satunya adalah berupa anggaran. Kemudian *Input* ini akan diolah dan dikonversi menjadi sebuah keluaran kebijakan (*policy output*), selanjutnya *policy output* tersebut direalisasikan kepada kelompok sasaran, sehingga menghasilkan *outcame* (Aisah et al., 2021). Kemudian menurut Haerul, Akib & Hamdan (2016) kebijakan dilaksanakan dan diikuti oleh para pemangku kepentingan (*stakeholders*) dalam rangka penanganan suatu masalah tertentu, proses kebijakan merupakan suatu system yang terdiri dari *input*, proses dan *output* (Ramdhani, 2017).

Sedangkan menurut Nugroho (2021) bahwa terdapat dua cara dalam proses implementasi, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program-program atau melalui formulasi kebijakan derivate atau turunan dari kebijakan publik tersebut (Nugroho, 2021). Kebijakan pengembangan kompetensi tersebut disahkan dalam Undang Undang ASN yaitu UU RI No 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan UU tersebut

kemudian diperjelas dengan Peraturan Pemerintah RI No 11 Tahun 2017 tentang manajemen PNS dan Permenhub RI Nomor 7 Tahun 2018 Tentang Rencana Induk Pengembangan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Transportasi.

Menurut Agustino (2008) kebijakan publik adalah serangkaian tindakan atau kebijakan yang di usulkan oleh seseorang, kelompok atau pemerintah untuk mengatasi suatu hambatan atau kesulitan di daerah tertentu agar tercapai tujuan yang diharapkan (Sutmasa, 2021). Apabila merujuk Peraturan Pemerintah RI No 11 Tahun 2017, proses pengembangan kompetensi ASN terdiri dari 3 tahapan, yaitu penyusunan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi, Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi, dan Evaluasi Pengembangan Kompetensi. Berikut adalah pembahasan lebih lanjut mengenai ketiga tahap tersebut.

a. Penyusunan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

Proses penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk mengidentifikasi kesenjangan yang terdapat di antara kondisi saat ini dengan kondisi yang diinginkan. Apabila merujuk pada Pasal 8 PP RI Nomor 11 Tahun 2017, Penetapan kebutuhan pengembangan kompetensi seharusnya berdasarkan pada profil ASN, data hasil analisis kesenjangan kompetensi, dan data hasil analisis kesenjangan kinerja. Akan tetapi, kondisi tersebut belum dijalankan sebagaimana mestinya pada Satpel Terminal Kertonegoro. Maka tidak mengherankan apabila ASN pada Satpel tersebut belum terpenuhi haknya melakukan pengembangan kompetensi minimal 20 JP dalam 1 Tahun.

BPTD kelas II Jawa Timur sebagai instansi Pembina Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi setiap tahunnya hanya menyampaikan data kebutuhan diklat kepada Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum, Sesditjen Perhubungan Darat. Dalam hal ini, BPTD kelas II Jawa Timur belum secara spesifik melakukan penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi bagi seluruh pegawai di seluruh Satpel. Kebutuhan diklat hanya memuat jenis diklat jumlah pegawai. Sedangkan petugas yang dikirim nantinya adalah petugas yang belum pernah diikuti diklat. Hal tersebut tampak pada wawancara dengan Evi Sudarma Putri selaku Pengelola kepegawaian BPTD Kelas II Jawa Timur, beliau menyatakan bahwa BPTD Jatim saat ini hanya sekedar mencatat jenis pelatihan dan petugas yang mengikuti pelatihan. Data tersebut kemudian dijadikan patokan dalam pengusulan pelatihan untuk tahun depannya. (Wawancara, 10 Desember 2024).

Belum tersedianya mekanisme kebutuhan kompetensi tentu akan berdampak pada proses penempatan pegawai yang terkesan asal terpenuhi secara kuantitas. Misalnya, pada penerbitan nota dinas yang dikeluarkan oleh Kepala BPTD kelas II Jawa Timur nomor: 60/ND.KA-BPTD-JATIM/IX/2024 Tentang Perubahan Jabatan PNS pada tanggal 12 November 2024, nota dinas tersebut berisikan tentang daftar pegawai ASN dan PPNPN Terminal Kertonegoro beserta jabatannya. Meski telah dilakukan penyusunan, namun dalam pelaksanaannya penempatan pegawai di Terminal Kertonegoro tidak sesuai dengan yang tertera pada surat tersebut.

Misalnya, pegawai atas nama Sukartiwan jabatan di SK adalah Pengatur Lalu lintas, tetapi kenyataannya ditugaskan sebagai petugas pencatatan kedatangan, keberangkatan, dan faktor muat. Begitu juga dengan Totok Suryono yang mempunyai sertifikasi pelayanan terminal (*Hospitality*) tetapi ditugaskan sebagai pengatur lalu lintas. Selain itu, tidak jarang terdapat beberapa pegawai yang merangkap tugasnya dengan alasan menyesuaikan kebutuhan di lapangan. Berdasar pada beberapa contoh di atas, tampak bahwa proses penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas. Hal tersebut tentu berakibat pada ketidakjelasan mengenai jenis prioritas pelatihan yang akan dilakukan, pemilihan metode pelatihan yang tepat, jadwal pelaksanaan pelatihan, jumlah anggaran, dan

sumberdaya lain yang diperlukan dalam proses pengembangan kompetensi. Padahal pelatihan yang tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi selain berdampak pada tidak meningkatkan kemampuan ASN juga hanya menghabiskan biaya.

b. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Menurut Astuti (2021) pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN adalah tahapan implementasi dari dokumen rencana pengembangan SDM yang telah ditetapkan sebelumnya. Aktivitas ini adalah bagian dari pembelajaran bagi para ASN, mulai dari yang berstatus sebagai CPNS sampai dengan Masa Persiapan Pensiun (MPP). Pada tahap pelaksanaan pengembangan kompetensi, terdapat dua jalur yang digunakan untuk melakukan pengembangan kompetensi, yaitu melalui pendidikan dan pelatihan (Astuti, 2021). Pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan ditempuh melalui mekanisme tugas belajar yang diatur melalui Kemenhub RI No 17 Tahun 2024. Meski mekanisme tugas belajar telah diatur secara gamblang, namun pada prakteknya sangat sedikit sekali ASN pada Satpel Terminal Kertonegoro yang berminat untuk melanjutkan jenjang pendidikan. Perhatikan tabel berikut ini.

Tabel 3. Daftar Peserta Diklat Satpel Kertonegoro Ngawi Dari Tahun 2020-2024

No	Jenis Pengembangan Kompetensi	Tahun				
		2020	2021	2022	2023	2024
1	Pendidikan	0	1	1	1	1
2	Diklat Manajemen Terminal Penumpang	0	2	1	0	0
3	Diklat Petugas Sistem Informasi Terminal Penumpang	0	1	0	0	0
4	Diklat Penguji Kendaraan Bermotor	1	0	2	0	0
5	Diklat Penyegaran Penguji Kendaraan Bermotor	0	1	2	0	0
6	Diklat <i>Hospitality</i>	4	0	0	0	1
7	Diklat Pengelola Terminal	2	0	0	0	0
8	Simulasi Pengoperasian Video Conference Aplikasi MitraDarat	0	0	0	1	0
9	Penawaran Diklat Sub Sektor Perhubungan Darat dan Perkeretaapian tahun 2023	0	0	0	1	0

Sumber: Data Primer Diolah Tahun, 2024

Pada tabel 3 tampak bahwa kesempatan untuk melakukan pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan formal sangat terbatas. Pengembangan kompetensi pendidikan melalui jalur pendidikan di Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi hanya berjumlah satu orang, yaitu penulis saja. Hal tersebut dikarenakan proses sistem karier dan kenaikan jabatan di Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi erat bersinggungan dengan subjektivitas pimpinan. Peran pimpinan sangat berpengaruh dalam proses pengusulan tugas belajar. Terlebih status Terminal Kertonegoro yang hanya berupa Satpel yang mana seluruh administrasi dilaksanakan di BPTD Kelas II Jawa Timur yang terletak di Surabaya. Selain melalui pendidikan, pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui jalur pelatihan. Oleh karena status Terminal Kertonegoro berupa satpel tanpa pejabat struktural, maka pengembangan

kompetensi melalui jalur pelatihan hanya berupa pelatihan teknis dan pelatihan prajabatan (calon ASN yang akan diangkat menjadi ASN). Menurut Muiz Thohir, selaku Kepala BPTD Kelas II Jawa Timur menjelaskan bahwa saat ini apabila terdapat tawaran pengembangan kompetensi dari BPSDM Perhubungan, maka akan segera dibuatkan surat perintah untuk kemudian dikirimkan ke para Wasatpel di daerah (Wawancara, 10 Desember 2024). Berdasarkan pada tabel 3, tampak bahwa pelatihan yang pernah diikuti oleh ASN Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi adalah jenis pelatihan teknis yang dilakukan secara klasikal sedangkan tipe nonklasikal jarak jauh masih jarang dimanfaatkan.

c. Evaluasi Pengembangan Kompetensi

Evaluasi pengembangan kompetensi dilaksanakan untuk menilai kesesuaian antara antara perencanaan program dan pelaksanaan kegiatan. Evaluasi ini nantinya digunakan sebagai penentuan standar kompetensi jabatan dan pola karir. Syafiq (2016) menyatakan proses evaluasi biasanya menggunakan dua tahapan, yaitu survei dan penyusunan laporan. Pada survei pelatihan teknis biasanya dilakukan oleh penyelenggara pelatihan dengan membagikan kuesioner evaluasi kepada respondenya, yaitu peserta pelatihan (Pusat kajian LAN 2016). Penentuan sampel dan pengolahan data disesuaikan dengan kaidah ilmiah penelitian. Langkah selanjutnya adalah penyusunan laporan yang meliputi capaian hasil survei, daftar rangkuman pelaksanaan pengembangan kompetensi masing-masing PNS, target pelaksanaan pengembangan, dan anggaran yang dikeluarkan. Proses evaluasi dinilai sangat penting untuk menilai apakah pengembangan kompetensi telah mencapai hasil yang diinginkan. Akan tetapi, minimnya jumlah SDM kepegawaian di BPTD Kelas II Jawa Timur belum berjalan dengan maksimal sehingga proses evaluasi seringkali tidak dijalankan sebagaimana mestinya dan hanya bergantung pada instansi penyelenggara pelatihan. Hal tersebut tampak pada hasil wawancara dengan Evi Sudarma Putri selaku Pengelola Kepegawaian BPTD Kelas II Jawa Timur menjelaskan BPTD Jatim masih sepenuhnya menyerahkan pada pihak penyelenggara pelatihan. BPTD Jatim hanya sekedar mencatat jenis pelatihan dan petugas yang mengikuti pelatihan (Wawancara, 10 Desember 2024). Kejadian ini bukanlah hal baru (Blomkamp et al., 2017). Menemukan bahwa proses kebijakan publik cenderung berjalan sporadis. Tahapan konsultasi atau evaluasi, misalnya, tidak selalu dilakukan, demikian halnya, diagnosis masalah seringkali dilewati, namun pemerintah langsung menentukan pilihan kebijakan. Beberapa aktivitas yang melekat dengan proses kebijakan juga tidak selalu dilakukan secara sekuensial (Lele, 2023). Sedangkan Sharkanky (1971) mengemukakan bahwa kebijakan publik adalah Tindakan pemerintah berupa program-program untuk mencapai tujuan (Suwitri, 2019).

3. Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Pengembangan Kompetensi

Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN pada Satpel Terminal Tipe A Kertonegoro saat ini berdasar pada PP RI Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen PNS dan Permenhub RI Nomor 7 Tahun 2018 Tentang Rencana Induk Pengembangan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia Sektor Transportasi. Meski aturannya sudah sangat jelas, namun pada prakteknya seringkali ditemukan berbagai macam kendala dalam mengimplementasikannya. Menurut Edward III (1980) ada empat faktor yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan, antara lain, struktur birokrasi, disposisi (sikap pelaksana), sumber daya, dan komunikasi (Widodo, 2021). Berikut adalah penjelasan mengenai faktor yang mempengaruhi Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN pada Satpel Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi.

a. Komunikasi

Komunikasi dalam sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting. Melalui komunikasi maka akan terbangun pemahaman bersama terkait nilai, norma, etika, serta target organisasi. Menurut Apriyanti & Riyanto (2018) komunikasi anatar atasan dan bawahan yang baik dan efektif akan menumbuhkan produktivitas kinerja pada organisasi (Ependy & Fardila, 2024). Penerapan komunikasi terkait Implementasi Pengembangan Kompetensi ASN Pada Satuan Pelayanan Terminal Tipe A Kertonegoro Ngawi terdiri dari tiga variabel, yaitu transmisi, kejelasan, dan konsistensi, berikut penjelasannya:

1) Transmisi

Salah satu variabel komunikasi kebijakan adalah adanya transmisi atau proses penyebaran informasi yang diberikan kepada para pelaksana, kelompok sasaran, dan pihak-pihak yang terkait dengan kebijakan. Dalam proses penyebaran informasi ini, Muiz Thohir, selaku Kepala BPTD Kelas II Jawa Timur menjelaskan bahwa, apabila terdapat tawaran diklat atau program pengembangan kompetensi dari BPSDM Perhubungan, maka saya akan buat surat perintah ke para Wasatpel agar mengirimkan anggotanya yang telah terdaftar sebagai peserta pelatihan /pendidikan untuk mengikuti program tersebut. (Wawancara, 10 Desember 2024). Komunikasi antara BPTD Jawa Timur dengan satpel biasanya menggunakan saluran komunikasi tertulis, yaitu menggunakan surat dinas. Pada umumnya atasan lebih percaya terhadap pesan yang ditulis menggunakan metode difusi dengan memanfaatkan media elektronik dibandingkan dengan langsung bicara dengan pegawainya, pesan tersebut ditulis menggunakan media booklet, film, buletin untuk mengganti metode lisan dan tatap muka antara pimpinan dengan pegawainya (Ependy & Fardila, 2024). Lebih lanjut Muiz Thohir, menjelaskan, Untuk komunikasi secara kedinasan (termasuk terkait pemanggilan diklat), biasanya disana menggunakan surat dinas, surat tersebut dikirimkan via pos atau *e-mail* Satpel ke Pengawas Satpel untuk kemudian di sebar ke anggotanya (Wawancara, 10 Desember 2024). Pernyataan Kepala BPTD tersebut menjelaskan bahwa pihaknya sebagai kepala UPT (Unit Pelaksana Teknis) telah melakukan koordinasi secara tersurat baik dengan instansi internal maupun dengan instansi lain.

2) Kejelasan

Komunikasi antara BPTD Jatim dan Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi, sebenarnya sudah berjalan, tetapi karena banyaknya satpel yang di kelola oleh BPTD di Jawa timur maka pada bagian kepegawaian yang di BPTD dan Satpel menerapkan komunikasi 1 pintu, maksudnya ASN Satpel Terminal Kertonegoro tidak serta merta bisa langsung komunikasi dengan bagian kepegawaian yang ada di BPTD, tetapi harus melaui petugas Administrasi di Satpel. Hal tersebut mengakibatkan kurangnya unsur kejelasan dalam komunikasi antara BPTD Jatim dan ASN yang ada di Satpel Terminal Kertonegoro. Pada saat melakukan wawancara dengan ASN Terminal Kertonegoro yaitu Siswanto, beliau menjelaskan Beliau jarang mendapat tawaran beasiswa dan pelatihan selama bertugas disana, walaupun ada penawaran tidak semua mendapat kesempatan, tergantung penunjukan dari BPTD dan Wasatpel (Wawancara, 12 Desember 2024). Merujuk pada hasil wawancara tersebut diketahui bahwa terdapat pola komunikasi di satpel Terminal Kertonegoro kurang efektif mengakibatkan implementasi pengembangan kompetensi ASN disana tidak dapat berjalan dengan maksimal. Dalam penerapan pengembangan kompetensi ASN, BPTD Jatim maupun Satpel Terminal Kertonegoro tidak ada *Standart Operastional Procedure* (SOP), sehingga para pelaksana tidak memiliki acuan yang jelas, pengembangan kompetensi hanya berdasar penawaran diklat yang diberikan oleh BPSDM Perhubungan dan Pusdiklat di lingkungan Dirjend Hubdat.

3) Konsistensi

Komunikasi yang terjadi di Terminal Kertonegoro berjalan satu arah yaitu dari atas ke bawah, komunikasi seperti ini menimbulkan dua dampak yang berbeda, di satu sisi komunikasi satu arah dapat mempercepat target-target yang ingin dicapai oleh pimpinan organisasi, seperti yang terjadi saat ini Terminal Kertonegoro mendapat urutan nomor 2 terminal yang paling banyak disinggahi oleh bus, kemudian mendapat penghargaan terminal paling bersih dan nyaman se-Jawa Timur pada tahun 2023. Namun disisi lain, komunikasi satu arah membuat ASN di Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi sulit untuk menggali informasi maupun menyampaikan permasalahan dan kondisi di lapangan. Senada dengan Lubis (2023) menyebutkan bahwa setidaknya ada tiga alasan para ASN enggan untuk menggali maupun menyampaikan aspirasi mereka kepada atasan, yaitu pertama, kegelisahan atau kekhawatiran muncul dari kemungkinan bahwa mengekspresikan pendapat atau sudut pandang yang berbeda dapat dianggap tidak sopan atau mengganggu mereka yang bertanggung jawab (Lubis, 2023). Kemudian Husein (2017) menyatakan bahwa komunikasi dalam perubahan memfokuskan pada upaya mengatasi masalah yang dihadapi karyawan dengan secara manusiawi (*humane touch*) (Purwanto, 2019). Setiap tahunnya, pengelola kepegawaian BPTD Kelas II Jawa Timur, selalu mengirimkan data kebutuhan Diklat bagi ASN di lingkungan BPTD Kelas II Jawa Timur ke bagian kepegawaian BPSDM Perhubungan maupun Pusdiklat di lingkungan Perhubungan Darat. Tahun 2024 BPTD Jatim mengusulkan 60 orang untuk mengikuti diklat dari semua Satpel di Jawa Timur.

b. Sumber Daya

1) Kemampuan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan data struktur organisasi diketahui bahwa secara kuantitas jumlah ASN bagian kepegawaian BPTD Kelas II Jawa Timur sangat terbatas, yaitu berjumlah 6 orang. Jumlah staf yang terbatas tersebut harus mengurus sebanyak 56 Satpel yang tersebar di seluruh Jawa Timur, termasuk di antaranya di Satpel Kertonegoro Ngawi. Sedangkan secara kualitas, masih banyak SDM BPTD Kelas II Jawa Timur yang lulusan SLTA, sehingga dianggap kurang memiliki keahlian dibidang pengelolaan sumber daya manusia. Alhasil, banyak peluang-peluang pengembangan kompetensi tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Adapun SDM bagian administrasi di Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi juga berjumlah terbatas baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Merujuk pada nota dinas Kepala BPTD Kelas II Jawa Timur Nomor: 60/ND.RA-BPTD_JATIM/XI/2024 tentang perubahan jabatan PNS tertulis bahwa jumlah staf administratif berjumlah 6 orang, terdiri dari 3 ASN dan 3 PPNPN. Namun, pada kenyataannya yang mengurus bagian administrasi hanya berjumlah 3 orang yang berstatus PPNPN. Dari segi kualitas, kemampuannya masih dianggap kurang memadai karena selain latar belakang pendidikan yang masih bertaraf SLTA, mereka juga tidak mendapatkan pengetahuan teknis mengenai administrasi kepegawaian. Hal tersebut berdampak pada minimnya informasi mulai pengurusan cuti, kenaikan gaji berkala, kenaikan pangkat, pola pencantuman gelar, hingga tawaran pengembangan kompetensi yang terhambat. Pengawas Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi Ali Imran Hariyadi, menjelaskan, bahwa Satpel Terminal Kertonegoro tidak memiliki sumber daya manusia untuk pengembangan kompetensi, karena hal tersebut merupakan wewenang dari BPTD Jatim dan kantor pusat yaitu bagian kepegawaian dan SDM Dirjen Hubdat. (Wawancara, 12 Desember 2024).

2) Fasilitas Sarana dan Prasarana

Pihak BPTD Kelas II Jawa Timur mengakui bahwa saat ini tidak ada anggaran khusus untuk proses pengembangan kompetensi bagi ASN Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi.

Anggaran kompetensi masuk ke dalam anggaran pengelolaan organisasi dan SDM transportasi darat. Tidak adanya anggaran khusus seringkali membuat ketidakjelasan pembiayaan program pengembangan kompetensi. Pengelola kepegawaian Evi Sudarma Putri menjelaskan bahwa terkait fasilitas sarana dan prasarana saat ini sangat terbatas, termasuk juga anggaran yang dari Dirjen Hubdat sehingga BPTD Jatim sering berkolaborasi dengan pihak lain (Wawancara, 10 Desember 2024). Berkaitan dengan hal tersebut, tampak bahwa fasilitas sarana dan prasarana di BPTD Kelas II Jawa Timur sangat terbatas. Tidak ada mekanisme yang jelas mengatur mengenai sarana dan prasarana khusus untuk melakukan pengembangan kompetensi mengakibatkan proses pengembangan kompetensi saat ini lebih terkesan pasrah dan menunggu tawaran dari Direktorat Jenderal Perhubungan Darat.

c. Disposisi (Sikap Pelaksana)

Pihak BPTD telah membuat rencana kebutuhan diklat untuk tahun 2024, akan tetapi dalam pelaksanaannya mereka membatasi jumlah peserta yang diikuti dengan alasan agar tidak terjadi kecemburuan antar Satpel. Kondisi seperti ini telah diungkapkan oleh Tjilen (2019), yang menyatakan bahwa Implementasi kebijakan yang melibatkan banyak organisasi, pelaksanaannya relatif lebih sulit dibanding implementasi kebijakan yang hanya melibatkan satu organisasi (Tjilen, 2019). Setelah dilakukan wawancara mendalam dan observasi lapangan, pengembangan kompetensi di bidang Pendidikan seringkali menghadapi kendala dari pimpinan satpel sendiri.

Pimpinan dan manajemen cenderung kurang mendukung program pengembangan pendidikan karena merasa jenjang pendidikan lebih tinggi tidak berpengaruh terhadap kinerja personil dan karir. Alasan lain mengapa pegawai ASN Terminal Kertonegoro Ngawi enggan untuk melakukan pengembangan kompetensi di bidang Pendidikan, dikarenakan pengurusan administrasinya jauh yaitu antara Kabupaten Ngawi dan kota Surabaya. Hal tersebut tampak pada wawancara dengan Heri Purnomo salah satu pegawai Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi menjelaskan bahwa, tawaran sekolah dan pelatihan jarang sekali mereka dapatkan selama bekerja di Terminal Kertonegoro, untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi juga agak kesulitan karena jadwal kerja di Terminal Kertonegoro 24 jam masuk, 24 jam istirahat (libur) secara bergantian. Kalau melanjutkan ke universitas selain di Ngawi juga susah diberi izin, karena pegawainya sedikit. Selain itu, pengurusan administratif harus dilakukan di BPTD yang ada di Surabaya, mereka terkendala dalam mengatur waktu, (Wawancara, 12 Desember 2024).

d. Struktur Birokrasi

Salah satu dimensi yang penting dalam proses implementasi kebijakan adalah adanya struktur birokrasi. Sabatier & Mazmanian (1986) mengungkapkan pentingnya struktur birokrasi implementasi disusun secara legal untuk membantu pihak-pihak yang mengimplementasikan. (Syahrudin, 2019). Dalam hal ini, struktur Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi sudah tersusun sesuai dengan Peraturan Menteri Perhubungan, sehingga organisasi dapat dikatakan legal. Satuan Pelayanan Terminal Kertonegoro tidak dipimpin oleh pejabat struktural, melainkan dikoordinasikan oleh seorang Pengawas Satpel. Satuan pelayanan Terminal Kertonegoro Ngawi mempunyai tugas pengelolaan terminal tipe A. Pembinaan administrasi kepegawaian Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi dilakukan oleh kepegawaian BPTD Kelas II Jawa Timur.

Balai Pengelola Transportasi Darat kelas II Jawa Timur selaku Unit Pelaksana Teknis memungkinkan untuk bekerjasama dengan pihak dilingkungan Kementerian Perhubungan sendiri maupun di luar instansi, seperti Kepolisian, LAN ataupun pihak swasta dalam upaya pengembangan kompetensi bagi pegawainya. Kemudian posisi satpel Terminal Kertonegoro

sebagai pelaksana operasional yang tidak memiliki kapasitas dan wewenang dibidang pengembangan kompetensi ASN, sehingga tergantung penawaran diklat dari BPTD Kelas II Jawa Timur. Ditambah lagi karena pengelolaan anggaran terpusat di kantor BPTD Jatim, sehingga apabila terjadi pengadaan barang maupun jasa di Satpel yang bersifat mendesak tidak dapat segera terealisasi, sehingga tidak jarang para Wasatpel harus menalangi dulu anggaran yang dikeluarkan.

4. Upaya Mengatasi Hambatan Implementasi Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan informan serta pengamatan yang terjadi lapangan dapat diketahui bahwa BPTD kelas II Jawa Timur dan Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi telah melakukan upaya untuk mengatasi hambatan dalam proses implementasi pengembangan kompetensi. Pada proses komunikasi di Satpel Terminal Kertonegoro berjalan satu arah atau berupa perintah, sehingga pegawai ASN sulit untuk menggali informasi dan mengutarakan permasalahan, untuk mengatasi hal tersebut para pegawai ASN mencari informasi sendiri dari teman sejawat antar satpel atau yang punya kenalan di kantor induk BPTD Jawa timur.

Kemudian untuk saluran komunikasi yang selama ini menggunakan surat, upaya yang dilakukan untuk mempercepat komunikasi menggunakan aplikasi daring (*Zoom Meeting*). Hal di atas menunjukkan bahwa sebenarnya proses komunikasi pada Satpel Terminal Kertonegoro sudah berjalan namun belum maksimal. Unsur kejelasan komunikasi berupa penunjukkan pelatihan sudah memadai namun jumlahnya sangat terbatas tiap satpel. Faktor sumber daya yang mendukung penyelenggaraan kompetensi (BPTD Kelas II Jawa Timur) masih belum memadai apabila dibanding dengan jumlah satpel yang harus dikembangkan.

Sumber daya manusia yang ada di kantor BPTD Kelas II Jawa Timur sangat terbatas baik dari segi kuantitas maupun kualitas, saat ini BPTD Jatim mengusulkan untuk meminta tambahan pegawai baru dari PNS maupun PPPK ke pusat Kementerian Perhubungan. Disposisi atau sikap pelaksana sudah menunjukkan komitmen untuk melakukan pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan meski jumlahnya sangat terbatas. Upaya dari BPTD Jatim adalah mendaftarkan kebutuhan diklat selama satu tahun, kemudian menawarkan kepada wasatpel untuk menunjuk anggotanya yang bersedia mengikuti diklat yang ditawarkan. Struktur birokrasi dari BPTD Kelas II Jawa Timur yang dipimpin oleh pejabat eselon III a, memungkinkan untuk lebih banyak membuka kerjasama antara Balai Pendidikan di dalam Kementerian Perhubungan sendiri maupun pihak luar dalam upaya pengembangan kompetensi ASN di kantor BPTD Jatim maupun para satpel yang dikelolanya. Penyerapan anggaran terkait pengembangan kompetensi hanya terfokus pada biaya perjalanan dinas ASN Satpel menuju ke lokasi pelatihan. Untuk mengantisipasi pengeluaran anggaran yang bersifat mendadak kebijakan wasatpel Kertonegoro mengajak pegawai untuk menyisihkan pendapatan uang lembur dan tunjangan lain untuk mengisi kas kantor.

Kesimpulan

Implementasi Pengembangan Kompetensi di Satpel Terminal Kertonegoro Ngawi belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Pelaksanaan aturan yang tercantum dalam PP No. 11 Tahun 2017, Perpres No 20 Tahun 2023 dan Permenhub No 7 Tahun 2018, belum dilaksanakan secara maksimal, diantaranya BPTD Jatim belum menyusun rencana pengembangan kompetensi sesuai peraturan tersebut. Satpel Terminal kertonegoro tidak melaksanakan penempatan pegawai sesuai pemetaan yang dibuat oleh BPTD Jatim (Nota dinas Nomor: 60/ND.RA-BPTD_JATIM/XI/2024) Dengan alasan menyesuaikan anggaran

dan kebutuhan pegawai di lapangan. Adapun evaluasi pengembangan kompetensi belum berjalan dengan maksimal dikarenakan BPTD Jatim belum melakukan evaluasi bagi ASN pasca mengikuti pelatihan ataupun diklat, ASN tidak mempunyai standarisasi kompetensi sesuai bidang yang dikerjakan, serta penempatan pegawai tidak sesuai kompetensi yang dimiliki ASN di Terminal kertonegoro Ngawi. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi pengembangan kompetensi, yaitu (1) Faktor komunikasi, saluran komunikasi antara BPTD dan ASN Terminal Kertonegoro belum memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini, sehingga informasi yang masuk ke ASN terminal kurang lancar. Kemudian komunikasi internal terminal antara wassatpel dan anggotanya bersifat satu arah yaitu dari atas kebawah (*top to down*) yang hanya berupa perintah, sehingga ASN sulit untuk menggali informasi maupun menyampaikan permasalahan dan kondisi di lapangan. (2) Faktor sumber daya, Satuan pelayanan Terminal Kertonegoro Ngawi tidak memiliki sumber daya manusia untuk pengembangan kompetensi, karena satpel bersifat operasional dan teknis. Selain itu kondisi fasilitas sarana dan prasarana dalam pengembangan kompetensi di BPTD sangat terbatas. (3) Faktor disposisi (sikap pelaksana), tawaran sekolah dan pelatihan jarang didapatkan oleh ASN Terminal Kertonegoro, untuk melanjutkan jenjang pendidikan yang lebih tinggi juga agak kesulitan karena jadwal kerja di Terminal Kertonegoro 24 jam masuk 24 jam istirahat (libur) secara bergantian. Kalau melanjutkan ke universitas selain di Ngawi juga susah untuk mendapat perijinan. Selain itu, pengurusan administratif harus dilakukan di BPTD yang ada di Surabaya. (4) Faktor struktur birokrasi, Balai Pengelola Transportasi Darat kelas II Jawa Timur selaku Unit Pelaksana Teknis memungkinkan untuk bekerjasama dengan pihak dilingkungan Kementerian Perhubungan sendiri maupun di luar instansi, seperti Kepolisian, LAN ataupun pihak swasta dalam upaya pengembangan kompetensi bagi pegawainya. Kemudian posisi satpel Terminal Kertonegoro sebagai pelaksana operasional yang tidak memiliki kapasitas dan wewenang dibidang pengembangan kompetensi ASN, sehingga tergantung penawaran diklat dari BPTD Kelas II Jawa Timur.

Daftar Pustaka

- Akib, H. (2010). Implementasi Kebijakan; Apa, Mengapa, dan Bagaimana. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1-11.
- Astuti, R. S. (2021). *Komunikasi dan Advokasi Kebijakan. Modul Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I*. Pusat Kajian Reformasi Administrasi Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Ayu, R., Karningsih, K., & Harsoyo, H. (2022). Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Bag PNS Di Lingkungan Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Media Administrasi*, 7(2), 42-51.
- Aisah, H., Zaqiah, Q. Y., & Supiana, A. (2021). Implementasi Kebijakan Asesmen Kemampuan Minimum (AKM): Analisis Implementasi Kebijakan AKM. *Jurnal Pendidikan Islam Al-Affan*, 1(2), 128-135.
- Bekti, I. P., & Asa, C. S. (2024). Pengaruh Fasilitas, Kualitas Pelayanan, dan Kompetensi Dosen Terhadap Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas di Surabaya. *Jurnal Kompetensi Ilmu Sosial*, 2(2), 64-73.
- Chasanah, K. (2017). Implementasi Kebijakan Dana Desa. *IJPA-The Indonesian Journal of Public Administration*, 3(2), 12-32.
- Ependy, L. B., & Fardila, U. A. (2024). Analisis Jaringan Komunikasi Organisasi ASN Terkait Transformasi Birokrasi Di BPSDM Kalimantan Timur. *Nusantara Innovation Journal*, 2(2), 168-187.

- Juniati, M., Rita, K., & Wahyuni, W. (2024). Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Terhadap Keamanan Obat yang Harus Diwaspadai di Rumah Sakit Citragarden City. *MAHESA: Malahayati Health Student Journal*, 4(6), 2259-2282.
- Junisa, K., & Kuntadi, C. (2024). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Auditor: Profesionalisme, Kompetensi Auditor dan Independensi Auditor. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(5), 91-101.
- Lubis, R. E. (2023). *Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Inspektorat Daerah Kabupaten Padang Lawas*. Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara.
- Lele, G. (2023). *Kebijakan Publik Untuk Transformasi Sosial: Sebuah Pendekatan Kritis-Agonistik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nugroho, R. (2021). *Kebijakan Publik: Implementasi dan Pengendalian Kebijakan (Digital)*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Purwanto, A. J., & Wilfridus, B. E. (2019). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Panjaitan, F., & Sianipar, G. (2017). Peningkatan Kompetensi ASN Melalui Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karier Dan Disiplin Kerja ASN, Serta Dampaknya Terhadap Kinerja ASN di Instansi Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 226-237.
- Pulungan, Z. M. (2022). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi di BPSDM Kementerian ESDM. *Jurnal Aparatur*, 6(1), 43-53.
- Ramdhani, A. & Ramdhani, M. A. (2017). Konsep Umum Pelaksanaan Kebijakan Publik. *Jurnal Publik: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara*, 11(1), 1-12.
- Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2), 115-129.
- Suwitri, S., Purnaweni, H., & Kismartini. (2019). *Analisis Kebijakan Publik*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Syahrudin, S. (2019). *Implementasi Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Studi Kasus*. Yogyakarta: Nusa Media.
- Susilo, A. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus di Kota Surabaya. *Jurnal Administrasi Publik*, 2(1), 157-175.
- Simanjuntak, A. F. P. (2021) Peningkatan Disiplin, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia Dan Kompetensi Terhadap Peningkatan Kualitas Layanan Internal Aparatur Sipil Negara Di Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 21(2), 339-348.
- Sutmasa, Y. G. (2021). Memastikan Efektivitas Implementasi Kebijakan Publik. *Jurnal Ilmiah Cakrawarti*, 4(1), 25-36.
- Taufiq, M., dkk. (2016). *Pedoman Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara*. Pusat Kajian Reformasi Administrasi Lembaga Administrasi Negara, Jakarta.
- Tjilen, A. P. (2019). *Konsep, Teori dan Teknik, Analisis Implementasi, Kebijakan Publik*. Bandung: NusaMedia.
- Widodo, J. (2021). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Media Nusa Creative.