

**ANALISIS KEBIJAKAN SISTEM PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI *CORPORATE*  
*UNIVERSITY* DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM  
DAN HAM  
(Studi Kasus pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan  
HAM Jawa Tengah)**

**TESIS**



Oleh:

**DIAH YULI PRATIWI**

N.I.M. : 20302100150

KONSENTRASI : HTN / HAN

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU HUKUM  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2023**

**ANALISIS KEBIJAKAN SISTEM PENGEMBANGAN  
KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI *CORPORATE*  
*UNIVERSITY* DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM  
DAN HAM  
(Studi Kasus pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan  
HAM Jawa Tengah)**

**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan guna  
mendapatkan gelar Magister Ilmu Hukum**



Oleh:

**DIAH YULI PRATIWI**

N.I.M. : 20302100150

KONSENTRASI : HTN / HAN

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU HUKUM  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2023**

**ANALISIS KEBIJAKAN SISTEM PENGEMBANGAN KOMPETENSI  
PEGAWAI MELALUI *CORPORATE UNIVERSITY* DI LINGKUNGAN  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM**

**(Studi Kasus pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM  
Jawa Tengah)**

TESIS

Oleh :

**DIAH YULI PRATIWI**

N.I.M : 20302100150

Konsentrasi : HTN / HAN

Disetujui Oleh  
Pembimbing  
Tanggal, Tanggal



**Dr. Hj. Sri Kusriyah, S.H., M.Hum.**  
NIDN: 06-1507-6202

Mengetahui  
Ketua Program Magister (S2) Ilmu Hukum



**Dr. Denny Suwondo, S.H., M.H.**  
NIDN : 06-1710-6301

**ANALISIS KEBIJAKAN SISTEM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI  
MELALUI *CORPORATE UNIVERSITY* DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN  
HUKUM DAN HAM  
(Studi Kasus pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah)**

**TESIS**

Oleh:

**DIAH YULI PRATIWI**  
N.I.M : 20302100150  
Konsentrasi : HTN / HAN

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji  
Pada Tanggal **28 November 2023**  
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji  
Ketua,

**Dr. Denny Suwondo, S.H., M.H.**  
NIDN : 06-1710-6301

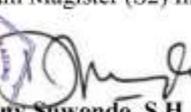
Anggota I

**Dr. Hj. Sri Kusriyah, S.H., M.Hum.**  
NIDN: 06-1507-6202

Anggota II

**Dr. R. Sugiharto, S.H., M.H.**  
NIDN : 06-0206-6103

Mengetahui,  
Ketua Program Magister (S2) Ilmu Hukum

  
**Dr. Denny Suwondo, S.H., M.H.**  
NIDN : 06-1710-6301

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Diah Yuli Pratiwi, S.E.  
NIM : 20302100150

Dengan ini saya menyatakan bahwa Karya Tulis Ilmiah yang berjudul:

**ANALISIS KEBIJAKAN SISTEM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI CORPORATE UNIVERSITY DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM (Studi Kasus pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah)**

adalah benar hasil karya saya dan penuh kesadaran bahwa saya tidak melakukan tindakan plagiasi atau mengambil alih seluruh atau sebagian besar karya tulis orang lain tanpa menyebutkan sumbernya. Jika saya terbukti melakukan tindakan plagiasi, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Semarang, 8 Desember 2023  
Yang menyatakan,

Diah Yuli Pratiwi, S.E.



## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Diah Yuli Pratiwi, S.E.  
NIM : 20302100150  
Program Studi : Magister Hukum  
Fakultas : Fakultas Hukum

Dengan ini saya menyerahkan Karya Ilmiah berupa Tesis dengan judul:

**ANALISIS KEBIJAKAN SISTEM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI CORPORATE UNIVERSITY DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM (Studi Kasus pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah)**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/ Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 8 Desember 2023  
Yang menyatakan,



Diah Yuli Pratiwi, S.E.

## ABSTRAK

Undang-Undang ASN terbaru yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 pada tanggal 31 Oktober 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, dimana disebutkan nilai dasar ASN meliputi Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal dan Adaptif. Nilai “Kompeten” sendiri erat kaitannya dengan hak dan kesempatan untuk para ASN mengembangkan kompetensi. Kewajiban pengembangan kompetensi tersebut selain menjadi kewajiban instansi, hendaknya menjadi kesadaran bagi PNS dalam memenuhi target individu masing-masing. Peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia di bidang Hukum dan HAM, merupakan salah satu Sasaran Strategis Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2020-2024, yang fungsinya dijalankan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM. Kementerian Hukum dan HAM telah memiliki peraturan terkait pengembangan kompetensi dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 26 Tahun 2022 yang didalamnya mengamanatkan *Kemenkumham Corporate University* (Kemenkumham CorpU). Penelitian ini akan membahas apakah kebijakan sistem pengembangan kompetensi melalui penerapan *Kemenkumham CorpU* yang telah dilaksanakan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM telah dilaksanakan sesuai prinsip *good governance*, dan untuk mengetahui efektivitas hukum atas kebijakan tersebut. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan yuridis empiris, dengan metode deskriptif analisis dari data dan wawancara. Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa implementasi kebijakan sistem pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah telah menerapkan prinsip-prinsip *good governance* antara lain penegakan hukum (*rule of law*), keadilan/ kesetaraan (*equity*), efektivitas dan efisiensi (*effectiveness and efficiency*), akuntabilitas (*accountability*), dan visi strategis (*strategic vision*). Dalam implementasinya, pengembangan kompetensi pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM juga memiliki hambatan dan permasalahan baik dari faktor internal maupun faktor eksternal yang mempengaruhi efektivitas penerapan kebijakan hukum di dalamnya. Untuk itu diperlukan langkah-langkah strategis dalam mengatasi hambatan-hambatan di masa mendatang.

kata kunci: Pengembangan Kompetensi, *Kemenkumham Corporate University*, *good governance*, efektivitas hukum

## **ABSTRACT**

*The latest ASN Law is Law Number 20 of 2023 on 31 October 2023 concerning State Civil Apparatus, where it is stated that the basic values of ASN include Service Oriented, Accountable, Competent, Harmonious, Loyal and Adaptive. The value of "Competent" itself is closely related to the rights and opportunities for ASNs to develop competence. Apart from being an agency obligation, this competency development obligation should also become an awareness for civil servants in meeting their individual targets. Increasing the competency of Human Resources in the field of Law and Human Rights is one of the Strategic Targets of the Ministry of Law and Human Rights for 2020-2024, whose function is carried out by the Human Resources Development Agency for Law and Human Rights. The Ministry of Law and Human Rights has regulations regarding competency development in Minister of Law and Human Rights Regulation Number 26 of 2022 which mandates the Ministry of Law and Human Rights Corporate University (Kemenkumham CorpU). This research will discuss whether the competency development system policy through the implementation of the Ministry of Law and Human Rights CorpU which has been implemented at the Legal and Human Rights Education and Training Center has been implemented in accordance with the principles of good governance, and to determine the legal effectiveness of this policy. This research uses an empirical juridical approach, with descriptive analysis methods from data and interviews. The results of this research can be concluded that the implementation of the competency development system policy implemented by the Central Java Law and Human Rights Education and Training Center has implemented the principles of good governance, including rule of law, justice/equity, effectiveness and efficiency, accountability, and strategic vision. In its implementation, competency development at the Legal and Human Rights Education and Training Center also has obstacles and problems from both internal and external factors that influence the effectiveness of implementing legal policies therein. For this reason, strategic steps are needed to overcome future obstacles.*

*Keywords: Competency Development, Ministry of Law and Human Rights Corporate University, good governance, legal effectiveness*

## HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO:

Lillah Billah Fillah

“Orang-orang yang berusaha dengan sungguh-sungguh untuk (mencari keridhoan) Kami benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Sesungguhnya Allah benar-benar bersama orang-orang yang berbuat kebaikan.”  
(QS al-Ankabut: 69)”

“Masa depan bergantung pada apa yang dilakukan hari ini.”  
Mahatma Gandhi

”*Life is like riding bicycle. To keep your balance, you must keep moving.*”  
Albert Einstein

”Berusaha, Berdoa, Bersyukur.”  
Diah Yuli Pratiwi

### PERSEMBAHAN:

Dengan segala syukur kepada Allah Swt., tesis ini penulis persembahkan kepada yang tercinta:

1. Alm. Musoli dan Almh. Mulatin Sri Rayahu
2. Joko Maryoko
3. Shakila Salsabila Azalia

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah Swt., Tuhan maha pencipta semesta alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, Sholawat serta salam kami haturkan kepada Baginda Rasul Nabi Muhammad saw. dan para sahabat serta keluarganya.

Dengan mengucapkan alhamdulillah atas berbagai ikhtiar dan tawakkal kepada Allah Swt., penulis telah menyelesaikan tesis yang berjudul **”ANALISIS KEBIJAKAN SISTEM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI CORPORATE UNIVERSITY DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM (Studi Kasus pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah)”**.

Di dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Gunarto, S.H., M.Hum., selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
2. Bapak Dr. Bambang Tri Bawono, S.H., M.H., selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
3. Ibu Dr. Hj. Widayati, S.H, M.H, selaku Wakil Dekan I dan Bapak Dr. Arpangi, S.H, M.H, selaku Wakil Dekan II Fakultas Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang;

4. Bapak Dr. Denny Suwondo, S.H., M.H., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
5. Bapak Dr. Andri Winjaya Laksana, S.H., M.H., selaku Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Hukum Universitas Islam Sultan Agung Semarang;
6. Ibu Dr. Sri Kusriyah, S.H., M.H., selaku Dosen Pembimbing kami yang telah memberikan banyak motivasi, arahan dan bimbingan dengan penuh kesabaran;
7. Suamiku yang selalu mendampingi, mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis;
8. Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, Bapak Kaswo S.Sos., M.A.P. beserta seluruh jajaran Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah;
9. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Hukum Universitas Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan tesis;
10. Bapak dan Ibu Staff Fakultas Hukum Universitas Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan bantuan dan dukungan selama perkuliahan;
11. Adik-adikku, Sahabat, Teman dan Rekan yang telah membantu, menyemangati, dan mendoakan penulis;
12. Seluruh pihak yang membantu penulis dalam mendapatkan informasi untuk melengkapi penulisan tesis ini;

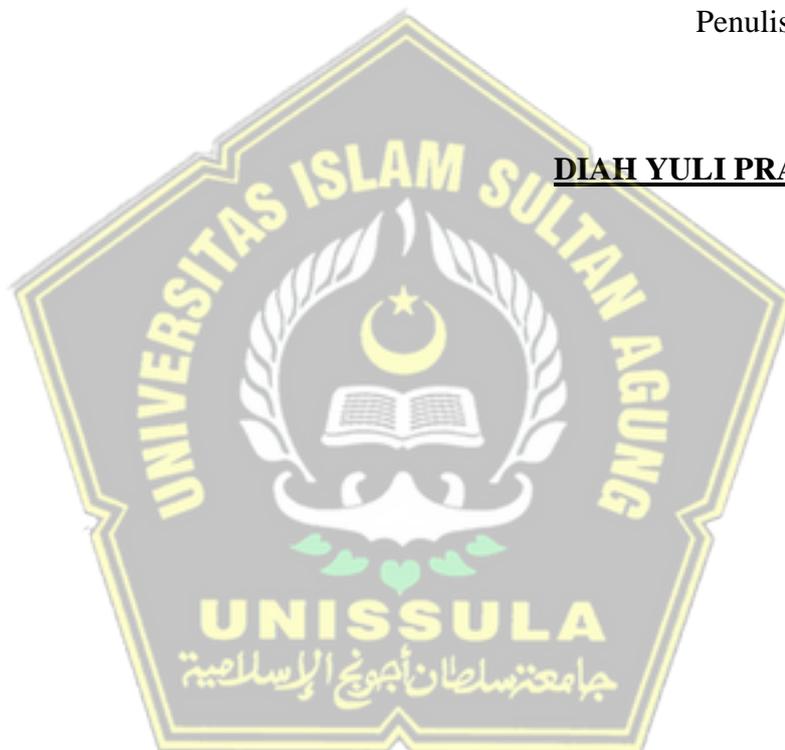
Dalam penyusunan tesis ini penulis menyadari masih banyak kelemahan dan kekurangan, oleh sebab itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan tesis ini, dan semoga menjadi tambahan ilmu yang berharga bagi penulis.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, 15 November 2023

Penulis,

**DIAH YULI PRATIWI, S.E.**



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
HALAMAN PENGESAHAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
ABSTRAK.....	iv
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Kerangka Konseptual.....	7
F. Kerangka Teoritis .....	13
G. Metode Penelitian.....	22

H. Sistematika Penulisan .....	27
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>28</b>
A. Aparatur Sipil Negara .....	28
B. Pengembangan Kompetensi .....	39
C. Pengembangan Kompetensi menurut Perspektif Islam.....	70
D. Konsep <i>Corporate University</i> di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM .....	77
<b>BAB III HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>88</b>
A. Implementasi Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Kemenkumham <i>Corporate University</i> di Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah.....	88
B. Hambatan dan Kelemahan Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Kemenkumham <i>Corporate University</i> pada Balai Pendidikan dan Pelaltihan Hukum dan HAM Jawa Tengah.....	118
C. Implementasi yang Ideal di Masa Mendatang Terhadap Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Kemenkumham <i>Corporate University</i> pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah .....	128
<b>BAB IV PENUTUP .....</b>	<b>140</b>
A. Simpulan.....	140
B. Saran .....	143

DAFTAR PUSTAKA .....	145
A. Buku.....	145
B. Jurnal.....	148
C. Peraturan Perundang-Undangan .....	149
D. Online.....	150



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Alinea keempat Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 memuat lima tujuan nasional antara lain untuk melindungi segenap bangsa Indonesia, untuk melindungi seluruh tumpah darah Indonesia, memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan turut serta melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan dan keadilan sosial. Selanjutnya dalam Pasal 1 ayat 1 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 disebutkan bahwa Indonesia merupakan Negara Kesatuan yang berbentuk Republik. Negara kesatuan adalah negara berdaulat yang diselenggarakan sebagai salah satu kesatuan tunggal, di mana pemerintah pusat adalah yang tertinggi dan hanya menjalankan kekuasaan yang didelegasikan oleh pemerintah pusat. Pemerintahan Indonesia menganut sistem demokrasi yaitu pemerintahan dari rakyat, oleh rakyat dan untuk rakyat. Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki tanggung jawab untuk bertugas dalam jabatan pemerintahan dalam rangka mengemban tugas pelayanan publik.

Aparatur Sipil Negara dituntut untuk terus berkembang dalam melakukan pelayanan publik dan dituntut untuk maju dan berkembang secara individu atau lebih dikenal dengan konsep ASN SMART. Dalam rangka

mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good goverance*), seluruh unsur Aparatur Sipil Negara di dalam pemerintahan hendaknya berpegang pada tata nilai BerAKHLAK (berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif) yang dicanangkan oleh Presiden Joko Widodo pada tahun 2020 dan disosialisasikan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi. Tata nilai tersebut perlu dimaknai oleh para ASN untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, bertindak secara akuntabel, mampu bekerja dengan baik dan kompeten, berbangsa dan bernegara secara harmonis, sebagai perekat bangsa yang loyal kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia, mampu beradaptasi dan mengatasi perubahan, dan mampu berkolaborasi dan bersinergi. Nilai “Kompeten” sendiri erat kaitannya dengan hak dan kesempatan untuk para ASN mengembangkan kompetensi, dan hal tersebut memiliki landasan hukum yaitu dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 70. Dalam masa penelitian penulis, Undang-Undang tersebut kemudian dicabut dan digantikan melalui disahkannya Undang-Undang ASN terbaru yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 pada tanggal 31 Oktober 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, dimana disebutkan nilai dasar ASN meliputi Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal dan Adaptif.

Peningkatkan kompetensi Sumber Daya Manusia di bidang Hukum dan HAM, merupakan salah satu Sasaran Strategis Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2020-2024. BPSDM Hukum dan HAM memiliki andil besar dalam peningkatan kompetensi SDM dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM,

dengan menerapkan strategi penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang terintegrasi (CorpU) maka seluruh ASN di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dapat melakukan akselerasi kinerjanya dengan optimal dan meminimalisir potensi dan permasalahan dengan baik.<sup>1</sup> Sebagai bentuk implementasi dan pencapaian tugas dan fungsi, Badan Pengembangan Sumber Daya Hukum dan HAM menetapkan tujuan strategis "meningkatkan kinerja organisasi Kementerian Hukum dan HAM melalui pengembangan SDM berbasis *Corporate University*" dalam Rencana Strategis BPSDM Hukum dan HAM Tahun 2020-2024. Strategi pengembangan kompetensi di Kementerian Hukum dan HAM *Corporate University* menasar tidak hanya pada mengatasi kesenjangan kompetensi pegawai dalam jabatan pekerjaan saat ini (*fixing skills gap*), juga bagaimana mengoptimalkan dan mengintegrasikan seluruh komponen yang mempengaruhi kinerja pegawai dan organisasi.

Kementerian Hukum dan HAM telah memiliki peraturan terkait pengembangan kompetensi dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 26 Tahun 2022 yang merupakan pelaksanaan ketentuan Pasal 203 ayat (4a) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020. Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah mengimplementasikan peraturan tersebut dengan melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi melalui strategi Kemenkumham CorpU secara luas, baik yang dilakukan terhadap ASN di

---

<sup>1</sup> Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM, 2020, *Rencana Strategis BPSDM Hukum dan HAM Tahun 2020-2024*, diunduh pada 11 Februari 2022, melalui <https://bpsdm.kemenkumham.go.id/informasi-publik/laporan-2/renstra>.

wilayah kerjanya sebagai perpanjangan dari BPSDM Hukum dan HAM, maupun pengembangan kompetensi pegawai di jajarannya.

Pegawai Negeri Sipil sebagai petugas pelayan publik dituntut untuk bergerak sesuai tujuan reformasi birokrasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Kualitas SDM menjadi perhatian untuk terus ditingkatkan agar ASN memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Kewajiban pengembangan kompetensi tersebut selain menjadi kewajiban instansi, hendaknya menjadi kesadaran bagi ASN dalam memenuhi target individu masing-masing. Isu yang terjadi saat ini adalah kurangnya kesadaran individu dalam meningkatkan kompetensi pribadi, terlebih dalam aturan perundang-undangan tidak ditentukan terkait *reward* dan *punishment*-nya.

Dari uraian diatas maka penulis mengambil penelitian dengan judul **“ANALISIS KEBIJAKAN SISTEM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI MELALUI CORPORATE UNIVERSITY DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN HUKUM DAN HAM (Studi Kasus pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah)”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka dalam penelitian tentang Analisis Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui *Corporate University* di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM (Studi Kasus pada

Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah), dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi saat ini terhadap kebijakan sistem pengembangan kompetensi pegawai melalui Corporate University di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terutama yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah?
2. Apa saja hambatan dan kelemahan terhadap kebijakan sistem pengembangan kompetensi pegawai melalui Corporate University di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terutama yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah?
3. Bagaimana implementasi yang ideal di masa mendatang terhadap kebijakan sistem pengembangan kompetensi pegawai melalui Corporate University di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terutama yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengkaji dan menganalisis implementasi terhadap kebijakan sistem pengembangan kompetensi pegawai melalui *Corporate University* di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terutama yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah.
2. Mengkaji dan menganalisis hambatan dan kelemahan terhadap kebijakan pengembangan kompetensi pegawai melalui *Corporate University* di

Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terutama yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah.

3. Mengkaji dan menganalisis solusi di masa yang akan datang terhadap kebijakan pengembangan kompetensi pegawai melalui *Corporate University* di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terutama yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis:

1. Manfaat Teoritis

- a. Untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan keilmuan Hukum Tata Negara dan Hukum Administrasi Negara di Indonesia terkait Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

- b. Untuk menjadi bahan masukan dan sumber hukum informasi ilmiah dalam penyempurnaan peraturan perundang-undangan tentang pembentukan peraturan perundang-undangan.

2. Manfaat Praktis

Sebagai bahan masukan dalam rangka pengambilan kebijakan pemerintah mengenai peraturan terkait sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

## E. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang menjadi dasar pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Analisis Kebijakan

Analisis dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki beberapa pengertian antara lain<sup>2</sup>:

- a. penyelidikan terhadap suatu peristiwa (karangan, perbuatan, dan sebagainya) untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya (sebab musabab, duduk perkaranya, dan sebagainya);
- b. penguraian suatu pokok atas berbagai bagiannya dan penelaahan bagian itu sendiri serta hubungan antarbagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan;
- c. pemecahan persoalan yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya.

Sedangkan kebijakan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia memiliki beberapa pengertian antara lain:

- a. kepandaian; kemahiran; kebijaksanaan;
- b. rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak (tentang pemerintahan, organisasi, dan sebagainya); pernyataan cita-cita, tujuan, prinsip, atau maksud sebagai garis

---

<sup>2</sup> Kamus Besar Bahasa Indonesia Kemendikbud RI, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/analisis>, diakses pada 18 Mei 2023.

pedoman untuk manajemen dalam usaha mencapai sasaran; garis haluan.

Menurut Williams, analisis kebijakan ialah proses atau kegiatan mensintesa informasi, termasuk hasil-hasil penelitian, untuk menghasilkan rekomendasi opsi desain kebijakan publik. Analisis kebijakan merupakan suatu proses atau kegiatan "*sintesa*" informasi yang berarti pemaduan berbagai informasi, termasuk hasil penelitian, sehingga diperoleh suatu kesimpulan yang selaras. Hal ini berarti obyek analisis kebijakan ialah proses penyusunan dan paket kebijakan. Kegiatan utama analisis kebijakan ialah pengumpulan informasi secara sistematis dan penarikan kesimpulan logis dari informasi tersebut.<sup>3</sup>

## 2. Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai

Sistem dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai:

- a. perangkat unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas;
- b. susunan susunan yang teratur dari pandangan, teori, asas, dan sebagainya;
- c. metode.

Kompetensi merupakan kemampuan individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang wajib dimiliki seseorang

---

<sup>3</sup> Pantjar Simatupang, 2003, *Analisis Kebijakan: Konsep Dasar dan Prosedur Pelaksanaan*, Analisis Kebijakan Pertanian, Volume 1, No. 1, hal 2-3.

dalam rangka melaksanakan pekerjaan atau tugasnya. Seorang ASN sesuai dengan nilai “kompeten” harus dapat diandalkan dalam pelaksanaan tugas fungsinya, maka harus seiring sejalan antara pekerjaan dengan penambahan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam menunjang kariernya. Kompetensi sendiri dapat diartikan sebagai kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sebagai kualifikasi seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Pengembangan kompetensi adalah seluruh kegiatan yang tujuannya meningkatkan kompetensi pegawai agar memenuhi target tolak ukur tertentu. Tujuan pengembangan kompetensi pegawai adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja.<sup>4</sup>

Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada instansi pemerintah, sesuai Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 dapat dilaksanakan melalui tahapan inventarisasi jenis kompetensi, verifikasi rencana pengembangan kompetensi dan validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi.<sup>5</sup> Sistem pengembangan kompetensi diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS yang disesuaikan dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier PNS<sup>6</sup>, dapat dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Setiap PNS

---

<sup>4</sup> Malayu S.P. Hasibuan, 2009, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara, hlm 69.

<sup>5</sup> Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS.

<sup>6</sup> Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pasal 203.

memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi bagi setiap dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

### 3. *Corporate University* di Lingkungan Kementrian Hukum dan HAM

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia memiliki strategi pelaksanaan Pengembangan Kompetensi PNS melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dalam rangka mendukung tujuan strategis dan pencapaian target kinerja Kementerian dengan mewujudkan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja dan didukung dengan sistem manajemen pengetahuan dan sistem manajemen pembelajaran yang dikenal dengan *Kemenkumham Corporate University* atau *Kemenkumham CorpU*.

Pengembangan Kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2022, Pengembangan Kompetensi di lingkungan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dilaksanakan melalui *Kemenkumham CorpU*. *Kemenkumham CorpU* diselenggarakan oleh unit kerja pada Kementerian sesuai dengan tugas dan fungsinya berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Secara historis, konsep *corporate university* dibangun dalam rangka "to fill a void which has developed between corporations and universities, as the demand created by corporations and the supply provided by the public university sector are changing and drifting further apart."<sup>7</sup> Adapun secara empiris, *corporate university* lebih jauh dipahami dalam bentuk lembaga-lembaga atau unit-unit pendidikan dan pelatihan yang menempel (embedded) di institusi, baik perusahaan maupun instansi pemerintahan. Penerapan konsep ini juga mulai dikembangkan di tengah institusi pemerintahan di Indonesia, seperti Kementerian Keuangan, dengan harapan bahwa konsep ini dapat berkontribusi positif perubahan paradigma organisasi Kementerian.<sup>8</sup>

#### 4. Studi Kasus

Studi kasus diartikan sebagai pendekatan untuk meneliti gejala sosial dengan menganalisis satu kasus secara mendalam dan utuh.<sup>9</sup> Studi kasus (*case study*) merupakan salah satu jenis penelitian yang dapat menjawab beberapa issue atau objek akan suatu fenomena terutama di dalam cabang ilmu sosial. Studi kasus dapat memberikan penekanan pada analisis kasus dengan hanya menggunakan sedikit jumlah atau kejadian dalam suatu desain penelitian. Beberapa langkah dalam mendesain suatu studi kasus yaitu: menentukan dan menjabarkan

---

<sup>7</sup> Eddie Blass, 2005, "The Rise and Rise of the Corporate University," *Journal of European Industrial Training* 29, no. 1 hal : 58–74.

<sup>8</sup> Harison Citrawan, 2019, *Meniti Strategi Corporate University: Refleksi Kemenkumham Sebagai Organisasi Pembelajar*. Balitbangkumham Press (Anggota IKAPI), hal 2.

<sup>9</sup> <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/studi%20kasus>, diakses pada 18 Mei 2023.

pertanyaan penelitian, memilih dan menentukan disain dan instrumen penelitian, menentukan teknik pengumpulan data dan melakukan kegiatan pengumpulan data, membuat analisa data, dan mempersiapkan laporan akhir penelitian.<sup>10</sup>

## 5. Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah

Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Hak Asasi Manusia yang selanjutnya disebut Balai Diklat adalah unit pelaksana teknis BPSDM Hukum dan HAM yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala BPSDM melalui Kepala Divisi Administrasi serta mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan di bidang hukum dan Hak Asasi Manusia.<sup>11</sup> Salah satu peran Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah adalah membantu Kepala BPSDM Hukum dan HAM selaku koordinator pembelajaran di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM sesuai tugasnya dalam pengembangan kompetensi di bidang hukum dan HAM.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Sri Yona, 2006, Metodologi Penyusunan Studi Kasus, Jurnal Keperawatan Indonesia, Volume 10, No.2; hal 76-80.

<sup>11</sup> Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2022. *Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia*. Pasal 1.

<sup>12</sup> Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2022. *Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia*. Pasal 11.

## F. Kerangka Teoritis

### 1. Teori *Good Governance*

Istilah *Good Governance* atau *good public governance* memiliki arti kata tata pemerintahan yang baik. Tata kelola yang baik adalah serangkaian proses yang diterapkan baik di organisasi sektor swasta maupun publik untuk menentukan keputusan.<sup>13</sup> Definisi *Good Governance* sendiri, menurut World Bank adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran terhadap kemungkinan salah alokasi dan investasi, dan pencegahan korupsi baik yang secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan legal dan *political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.<sup>14</sup>

Tuntutan untuk mewujudkan *Good Governance* sudah menjadi salah *core issue* di Indonesia. Penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) dikaitkan dengan beberapa masalah, diantaranya: a. kekuasaan oleh satu pihak terhadap pihak lainnya, sehingga pengawasan menjadi sulit dilakukan; b. terjadi tindakan KKN; dan c. rendahnya kinerja aparatur termasuk dalam pelayanan kepada publik atau masyarakat di berbagai bidang.

---

<sup>13</sup> Sufi Hamdani Kurniawan and Sri Kusriyah, 2019, *Revitalization Program Of The Market In Improving Infrastructure Development And Participation Of The Market Traders*, in the Jurnal Daulat Hukum Volume 2 (3), Published Master Of Law, Faculty of Law Unissula, p. 437.

<sup>14</sup> Mardiasmo, 2002, *Otonomi dan manajemen Keuangan Daerah*, Yogyakarta, Andi Offset, hlm.23

Lemahnya SDM aparatur menjadi permasalahan yang dihadapi dan perlu urgensi untuk dicarikan solusinya oleh pemerintah saat ini.<sup>15</sup>

Definisi *Good Governance* menurut United Nation Development Program (UNDP) adalah suatu proses yang memposisikan rakyat dapat mengatur ekonominya institusi dan sumber-sumber sosial politiknya tidak hanya sekedar dipergunakan untuk pembangunan akan tetapi juga untuk kohesi, integrasi serta untuk kesejahteraan rakyatnya.<sup>16</sup> Prinsip-prinsip *Good Governance* menurut menurut UNDP<sup>17</sup>, antara lain:

1. Partisipasi (*participation*), yaitu setiap orang atau warga masyarakat memiliki hak suara yang sama dalam proses pengambilan keputusan, secara langsung maupun perwakilan sesuai dengan kepentingan dan pendapatnya masing-masing;
2. Penegakan Hukum (*rule of law*), yaitu pelaksanaan kebijakan tidak mungkin dapat berjalan dengan kondusif apabila tidak terdapat hukum atau aturan yang jelas, beserta sanksi atas pelanggaran guna meningkatkan komitmen dari semua pihak untuk mematuhi;
3. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan harus dilaksanakan dalam rangka kebebasan aliran informasi;

---

<sup>15</sup> Yuriko Abdussamad, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi*, n.d., repository.ung.ac.id/get/simlit\_res/1/344/Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Aparatur-Melalui-Kompetensi.pdf.

<sup>16</sup> Agus Sutantyo dan Ambar S, 2004, *Sumber daya manusia (SDM) aparatur pemerintah dalam birokrasi public di Indonesia*, Gava Media, hlm. 20

<sup>17</sup> Ilham Rifai Hasan dalam Muhammad Islahudin, 2020, *Good Governance Dalam Perspektif Hukum Islam (Studi Kajian Ilmu Ushul Fiqh)*, Jurnal As-Syariah, Volume 6 Nomor 1, hlm. 56.

4. Daya Tanggap (*responsiveness*), yaitu setiap institusi dan proses di dalamnya harus diarahkan dalam upaya untuk melayani kepentingan berbagai pihak (*stakeholders*);
5. Berorientasi Konsensus (*Concensus Orientation*), yaitu pemerintah yang baik akan bertindak sebagai mediator atau penengah terhadap kepentingan yang berbeda atau mencapai kesepakatan yang terbaik bagi kepentingan semua pihak, atas kebijakan yang diterapkan oleh pemerintah;
6. Berkeadilan (*equity*), yaitu pemerintah yang baik akan memberikan kesempatan kepada semua masyarakat secara adil untuk meningkatkan dan memelihara kualitas hidupnya;
7. Efektivitas dan Efisiensi (*Effectiveness and Efficiency*), yaitu setiap proses kegiatan dan kelembagaan diarahkan untuk menghasilkan sesuatu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki dengan sebaik-baiknya;
8. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu para pengambil keputusan dan kebijakan dalam organisasi publik atau pemerintah maupun swasta, memiliki pertanggungjawaban kepada para stakeholder dan masyarakat umum.
9. Visi Strategis (*strategic vision*), yaitu penyelenggara pemerintah dan masyarakat harus memiliki visi jauh ke depan.

Praktik *Good Governance* membawa harapan dan asumsi masyarakat bahwa kualitas pelayanan publik akan menjadi semakin baik, angka korupsi

menjadi semakin rendah, dan pemerintah menjadi semakin peduli dengan kepentingan warga.<sup>18</sup> Pemerintah oleh karena itu perlu melakukan perbaikan kualitas SDM yang dimiliki, supaya dapat mengimplementasikan tata nilai ASN demi birokrasi yang berkelas dunia. Secara teori penelitian ini menggunakan dasar hukum yang mengatur tata kelola pemerintahan yang baik salah satunya dalam hal pemenuhan pengembangan kompetensi PNS sesuai dengan PP Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Penelitian ini akan menganalisis implementasi kebijakan sistem pengembangan kompetensi berdasarkan pada prinsip *good governance* antara lain penegakan hukum, berkeadilan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas dan visi strategis.

**a. Teori *Good Governance* Menurut Perspektif Islam**

Dalam pandangan hukum Islam, *good governance* merupakan gerakan *Ijtihadi*. Oleh karena itu, untuk mewujudkan pemerintahan yang baik, maka konsep *maslahat mursalah* merupakan acuan dalam sistem pemerintahan. Konsep *maslahat mursalah* sangat sesuai dengan kondisi dan tempat demi mewujudkan suatu kemaslahatan dalam pemerintahan, sehingga dapat tercipta pemerintahan yang baik, karena semua kebijakan-kebijakan yang diambil oleh pemerintah untuk kebaikan masyarakat yang dipimpinnya. Persoalan *good governance* tidak lepas

---

<sup>18</sup> Agus Dwiyanto, 2008, Mewujudkan *Good Governance* Melalui Pelayanan Publik, Gajahmada Universiti Press, Yogyakarta, hlm. 43.

dari *fiqh siyasah* atau *siyasah syar'iyah*, karena penetapan hukumnya mengacu kepada kemaslahatan dan kepentingan manusia. Titik persamaan antara fikih siyasah dengan *good governance* terletak pada sistem pengaturan, pengendalian, dan pelaksanaa dalam suatu negara atau wilayah. *Good governance* sejalan dengan teori *maqasid al-syariah*, yaitu; yaitu, *hifz al-din* (menjaga agama), *hifz alnafs* (menjaga jiwa), *hifz al-'aql* (menjaga akal), *hifz al-nasl* (menjaga keturunan), dan *hifz al-mal* (menjaga harta). Karena pada prinsipnya *good governance* mempunyai tujuan yang sama dengan *maqasid al- syariah*.<sup>19</sup> *Good governance* merupakan bagian dari fikih *siyasah*, karena semua kebijakan yang yang diambil oleh pemerintah berdasarkan hasil pemikiran manusia untuk mewujudkan kemaslahatan rakyat dan terhindar dari kemudaratatan.

Implementasi kebijakan yang diambil pemerintah tentu sejalan dengan ajaran Islam supaya cita-cita *good governance* dapat tercapai. Hubungan fikih *siyasah* dengan *good govenance* terletak pada sistem pengaturan, pengendalian, dan pelaksanaan dalam suatu negara atau wilayah. Dalam fikih *siyasah*, kebijakan atau keputusan selalu didasarkan kepada ajaran Islam atau wahyu Ilahi (*top down*), sedangkan *good governance* berangkat dari pemikiran manusia (*bottom up*).

---

<sup>19</sup> Muhammadong, 2017, *Good Governance Dalam Perspektif Hukum Islam*, Makassar: Edukasi Mitra Grafika.

Dalam konsep *maslahah* juga dibahas dalam kaidah *qowaid fiqiyah*, menurut mazhab Syafi'i :

الضَّرَرُ يُزَالُ

Artinya : “Kemadharatan itu harus dihilangkan”.

Sumber hukum:

Al-Qashosh : 77

إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

Artinya : “sesungguhnya allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”

Maksud kaidah ini adalah bahwa Syari'at Islam sangat berusaha menjauhkan manusia dari kemadharatan, baik perorangan maupun masyarakat, guna mewujudkan keadilan yang merata. Tindakan pemerintah harus berorientasi pada kemaslahatan umat. *Good governance* yang diwacanakan dan diterapkan dalam birokrasi sebagai sebuah upaya dari pemerintah dan masyarakat merupakan sebuah tindakan yang berorientasi masalah. Penguatan nilai-nilai akuntabilitas, transparansi, supremasi hukum, dan partisipasi publik dalam pelaksanaan birokrasi publik menjadikan lembaga semakin kuat dan dapat menghasilkan manfaat yang maksimal. Dengan penguatan lembaga dan manfaat yang dihasilkan semakin kuat dirasakan oleh masyarakat, maka kebijakan pemerintah menjadikan konsep *good and*

*clean governance* dapat diterapkan dalam lembaga-lembaga publik dan telah mendasarkan kebijakannya atas maslahat umat.<sup>20</sup>

Hakekat *good governance* dalam ayat Al-Qur'an dapat merujuk pada Q.S. Hud : 61<sup>21</sup>

﴿وَالِىُّ شَمُودَ أَخَاهُمْ صَالِحًا قَالَ يَاقَوْمِ اعْبُدُوا اللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَهِ غَيْرُهُ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا فَاسْتَغْفِرُوا لَهُمْ تَتَوَبُوا إِلَيْهِ إِنَّ رَبِّي قَرِيبٌ مُّحِيبٌ﴾

Artinya: Kepada (kaum) Samud (Kami utus) saudara mereka, Saleh. Dia berkata, “Wahai kaumku, sembahlah Allah! Sekali-kali tidak ada tuhan bagimu selain Dia. Dia telah menciptakanmu dari bumi (tanah) dan menjadikanmu pemakmurnya.<sup>357</sup>) Oleh karena itu, mohonlah ampunan kepada-Nya, kemudian bertobatlah kepada-Nya. Sesungguhnya Tuhanku sangat dekat lagi Maha Memperkenankan (doa hamba-Nya).”

Pada surah Hud ayat 61 dijelaskan bahwa misi utama manusia adalah membangun bumi, Good Governance dalam perspektif Islam yaitu menggunakan otoritas kekuasaan untuk mengelola pembangunan. Manusia dijadikan penghuni dunia untuk menguasai dan memakmurkannya. Untuk mewujudkan kemakmuran itu sendiri seseorang harus memiliki kompetensi dan kecakapan yang mumpuni baik secara ilmu pengetahuan maupun ilmu agamanya.

Beberapa nilai *good governance* telah dipraktekkan oleh Nabi Muhammad dalam membangun negara Madinah, hasilnya adalah bahwa negara Madinah dapat menjadi berkembang dan membawa kemajuan

---

<sup>20</sup> Yunus, Nur Rohim, 2016, *Menciptakan Good and Clean Government Berbasis Syariah Islamiyah dalam Tatakelola Pemerintahan Republik Indonesia*, jurnal, Nur El-Islam, Volume 3 Nomor 1 April 2016, hlm. 173.

<sup>21</sup> Al Qur'an Kemenag RI, diakses melalui [quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/11?from=61&to=61](http://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/11?from=61&to=61)

bagi Islam pada waktu itu dan beberapa abad kemudian. Ketiga, kemaslahatan membawa kemudahan dan bukan mendatangkan kesulitan yang di luar batas, dalam arti kemaslahatan itu bisa dilaksanakan. Nilai-nilai *good governance* telah menjadi bagian yang diperintahkan oleh *Alquran*. Ini dapat berarti bahwa perintah-perintah tersebut adalah sejalan dengan kemampuan manusia untuk melaksanakannya.<sup>22</sup>

## 2. Teori Efektivitas Hukum

Hukum dengan masyarakat memiliki kaitan yang erat. "*Ubi Societas Ibi Ius*" ungkapan yang tercatat pertama kalinya diperkenalkan oleh Marcus Tullius Cicero, pandangannya tentang aliran interaksi dalam masyarakat dan pembentukan struktur hukum membawanya pada kesimpulan bahwa setiap masyarakat mutlak menganut hukum, baik disengaja ataupun tidak.<sup>23</sup> Dengan kata lain, sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan adanya sebuah aturan. Adapun menurut Rudolf Van Lering hukum berfungsi untuk menyelesaikan suatu konflik sekaligus sebagai alat pengendalian sosial, maka dari itu hukum diposisikan sebagai pedoman masyarakat. Hal ini memberikan keyakinan bahwa hukum harus bekerja secara efektif.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata efektif berarti adanya efeknya, berhasil guna usaha, tindakan. Dapat juga diartikan keefektifan

---

<sup>22</sup> Yunus, Nur Rohim, 2016, Menciptakan Good and Clean Government Berbasis Syariah Islamiyah dalam Tatakelola Pemerintahan Republik Indonesia, jurnal, Nur El-Islam, Volume 3 Nomor 1 April 2016, hlm. 172

<sup>23</sup> Wikipedia. Ensiklopedia Bebas, [https://id.wikipedia.org/wiki/Ubi\\_societas\\_ibi\\_ius](https://id.wikipedia.org/wiki/Ubi_societas_ibi_ius)

yaitu keadaan berpengaruh, hal berkesan, dan keberhasilan. Sudikno Mertokusumo berpendapat bahwa hukum memiliki tujuan untuk menciptakan ketertiban dan keseimbangan.<sup>24</sup> Efektivitas hukum selalu dikaitkan dengan hasil yang diharapkan dan hasil yang sebenarnya dicapai dalam melaksanakan tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan.<sup>25</sup> Terdapat 3 fokus kajian dalam teori efektivitas hukum yang dikemukakan oleh Soerjono Soeknato, M Friedman, Lowrane, Brownislawsky, Sajipto Rahardjo, dan Tan Kamelo, diantaranya:<sup>26</sup>

- a. keberhasilan dalam pelaksanaan hukum;
- b. kegagalan dalam pelaksanaan hukum;
- c. faktor yang mempengaruhi.

Teori efektivitas hukum dalam penelitian ini akan digunakan dalam menganalisis bagaimana Peraturan Perundang-undangan membentuk sistem pengembangan kompetensi ASN yang berlaku saat ini, apa saja kelebihan dan kelemahan dari sistem tersebut, untuk kemudian dicari solusinya.

---

<sup>24</sup> Yati Nurhayati, 2020, *Pengantar Ilmu Hukum* (Bandung: Nusa Media, 2020), hlm. 65.

<sup>25</sup> Fadila Hilma M, 2002, *Implementasi Layanan Peradilan Bagi Penyandang Disabilitas Perspektif Teori Efektivitas Hukum Soerjono Soekanto (Studi di Pengadilan Agama Kabupaten Malang)*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. hlm 22.

<sup>26</sup> Dahlan, 2017, *Problematika Keadilan Dalam Penerapan Pidana Terhadap Penyalah Gunaan Narkotika*, (Yogyakarta: Deepublish), 185.

## G. Metode Penelitian

Metode penelitian (*research methods*) sebagai cara kerja ilmiah dalam melakukan aktivitas penelitian, mengikuti sifat dan karakteristik objek keilmuan. Karakter ilmu hukum tidak lain adalah normative (*norm*), sehingga apapun tipe penelitian hukum harus melekat karakter normatifnya, baik itu penelitian hukum doctrinal atau normative, maupun penelitian hukum empiris atau sosilogis.<sup>27</sup>

### 1. Metode Pendekatan

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan yuridis empiris karena penelitian ini terfokus pada mengidentifikasi dari fungsi dalam gejala sosial dan hukum dalam masyarakat (pegawai) di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM terhadap sistem pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah. Sosilogi hukum (*Sociological of law*) adalah pengetahuan hukum terhadap pola perilaku masyarakat dalam konteks sosialnya. Sosiologi hukum merupakan ilmu yang mempelajari hubungan hubungan timbal balik antara hukum dengan gejala-gejala sosial lainnya secara empiris analitis.<sup>28</sup> Pendekatan yuridis empiris adalah pendekatan yang didasarkan pada seperangkat ungkapan-ungkapan dan asumsi-asumsi kebahasaan dan sosiologis yaitu mengkaji

---

<sup>27</sup> Nurul Qamar, dkk, 2017, *Metode Penelitian Hukum (Legal Research Methods)*, Makasar: CV. Sosial Politic Genius (SIGN).

<sup>28</sup> Satjipto Rahardjo, 1982, *Ilmu Hukum*, Alumni, Bandung, hlm. 9.

ketentuan hukum yang berlaku serta apa saja yang terjadi dalam kenyataannya di masyarakat.<sup>29</sup> Pendekatan penelitian yuridis sosiologis ini berusaha memahami hukum secara senyatanya (*quid facta*), bukan seharusnya (*quid juri*).<sup>30</sup> Penelitian hukum sosiologis atau empiris mendeskripsikan hukum secara deskriptif sebagai fenomena atau perilaku faktual atau sesuai kenyataan. Output dari penelitian hukum sosiologis adalah rekomendasi tentang efektif atau tidaknya implementasi hukum dalam arti luas dalam dunia kenyataan (empiris).<sup>31</sup>

## 2. Spesifikasi Penelitian

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analisis. Melalui metode deskriptif analisis peneliti berusaha memaparkan secara jelas berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan. Metode deskriptif analisis adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.<sup>32</sup> Dengan kata lain penelitian deskriptif analisis mengambil masalah atau memusatkan perhatian kepada masalah-masalah sebagaimana adanya saat penelitian dilaksanakan, hasil

---

<sup>29</sup> Peter Mahmud Marzuki, 2015, *Penelitian Hukum*, Jakarta, Kencana, hlm. 137

<sup>30</sup> Umar Sholahudin, 2017, Pendekatan Sosiologi Hukum Dalam Memahami Konflik Agraria, *Jurnal Dimensi*, Vol. 10, No. 2 November, hlm. 49-59

<sup>32</sup> Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.

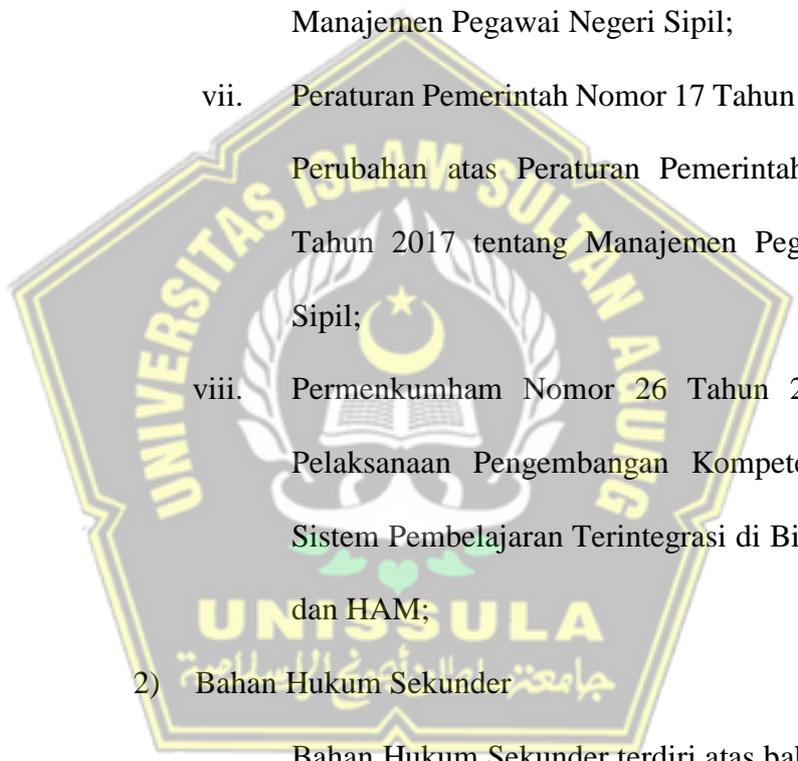
penelitian yang kemudian diolah dan dianalisis untuk diambil kesimpulannya.

### 3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan Sumber data hukum dalam penelitian ini terdiri dari:

- a. Data Primer yaitu Data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan/suatu organisasi secara langsung dari objek yang diteliti dan untuk kepentingan studi yang bersangkutan yang dapat berupa interview, observasi. Data primer dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil di wilayah kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah.
- b. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh/dikumpulkan dan disatukan oleh studi-studi sebelumnya atau yang diterbitkan oleh berbagai instansi lain. Biasanya sumber tidak langsung berupa data dokumentasi dan arsip-arsip resmi. Data sekunder dalam penelitian ini adalah:
  - 1) Bahan Hukum Primer terdiri dari:

- i. Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
- ii. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik;
- iii. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara;

- 
- iv. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara;
  - v. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.
  - vi. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
  - vii. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
  - viii. Permenkumham Nomor 26 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Bidang Hukum dan HAM;
- 2) Bahan Hukum Sekunder

Bahan Hukum Sekunder terdiri atas bahan yang erat hubungannya dengan bahan hukum primer dan dapat membantu menganalisis dan memahami, seperti buku-buku, modul *best practice*, hasil penelitian, jurnal ilmiah, artikel ilmiah, makalah hasil seminar, dan arsip-arsip pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah.

#### 4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data Primer melalui wawancara langsung terarah (*Directive Interview*) atau terstruktur yaitu wawancara berdasarkan pada daftar pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu.
- b. Data Sekunder melalui studi dokumentasi/ studi kepustakaan terhadap data-data sekunder beserta buku-buku atau tulisan dan dokumen-dokumen yang resmi yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.<sup>33</sup>

#### 5. Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan adalah kualitatif terhadap data primer dan sekunder. Penganalisaan data secara kualitatif dengan melakukan analisa deskriptif dari yaitu berusaha memberikan data yang ada kemudian menganalisa masalah-masalah yang ada. Metode analisis kualitatif deskriptif adalah metode pengolahan data secara mendalam dengan data dari hasil pengamatan, wawancara, dan literatur untuk kemudian dideskripsikan dalam narasi dan interpretasi, untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai permasalahan yang diteliti.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Sugiyono, 2012, *Metode Penelitian Hukum*, Bandung: Alfabeta, hlm. 107.

<sup>34</sup> Nurul Qamar, dkk, 2017, *Metode Penelitian Hukum (Legal Research Methods)*, Makasar: CV. Sosial Politic Genius (SIGn).

## H. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan disusun sebagai berikut :

**Bab I Pendahuluan**, mengemukakan tentang Latar Belakang Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Kerangka Konseptual, Kerangka Teoritis, Metode Penelitian dan Sistematika Penulisan.

**Bab II Tinjauan Pustaka**, dalam bab ini menguraikan teori-teori yang berhubungan dengan materi penelitian terkait tinjauan umum mengenai Aparatur Sipil Negara, Pengembangan Kompetensi Pegawai, Pengembangan Kompetensi menurut perspektif islam, Konsep *Corporate University* di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

**Bab III Hasil Penelitian dan Pembahasan** atau analisa data yang terdiri dari Sistem Pengembangan Kompetensi, Implementasi Sistem Pengembangan Kompetensi, faktor yang menjadi hambatan dan solusi dalam pengembangan kompetensi dalam penerapan *Corporate University* di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah

**Bab IV Penutup** terdiri dari kesimpulan yang merupakan jawaban dari permasalahan dalam rumusan masalah dan saran-saran yang perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian.

**Daftar Pustaka**

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Aparatur Sipil Negara**

Aparatur Sipil Negara atau disingkat ASN merupakan istilah yang digunakan untuk merepresentasikan kelompok profesi bagi para pegawai yang bekerja pada instansi pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah, terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Keberadaan ASN dalam pemerintahan adalah dalam rangka pelaksanaan cita-cita bangsa dan mewujudkan tujuan negara yang sebagaimana tercantum pada Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Dalam upaya tersebut, pemerintah perlu membangun ASN yang memiliki integritas, profesional, netral, dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme, serta mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD RI tahun 1945. Untuk mewujudkan ASN sebagai bagian dari Reformasi Birokrasi, perlu ditetapkan ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib bertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan sistem merit dalam pelaksanaan Manajemen ASN.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*, h. 1-2.

Menurut data Badan Kepegawaian Negara tahun 2023, jumlah Aparatur Sipil Negara di Indonesia per 30 Juni 2023 adalah 4.282.429 orang, terdiri atas PNS dengan jumlah 3.795.302 orang (89%) dan PPPK sejumlah 487.127 orang (11%), tersebar pada instansi pusat dan daerah.<sup>36</sup>

### **1. Aparatur Sipil Negara berdasarkan Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2023**

Pasal 1 angka 1 Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menerangkan bahwa, Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja pada instansi pemerintah. PNS dan PPPK diangkat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) untuk disertai penugasan dalam suatu jabatan pemerintahan atau tugas negara lainnya, serta diberikan penghasilan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

ASN sebagai unsur utama sumber daya manusia dalam pemerintahan mempunyai peranan penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Untuk menjalankan peran tersebut, Aparatur Sipil Negara (ASN) harus mempunyai kompetensi yang ditunjukkan dengan disiplin yang tinggi, kinerja yang baik serta sikap dan perilaku yang penuh kesetiaan dan

---

<sup>36</sup> Badan Kepegawaian Negara, 2023, *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I*, diunduh pada 17 September 2023 melalui <https://satudataasn.bkn.go.id>

ketaatan kepada negara, baik secara moral maupun mental, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai masyarakat.<sup>37</sup>

PNS merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dan memiliki nomor induk pegawai (NIP) dan berlaku secara nasional. PPPK merupakan pegawai ASN yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh PPK sesuai dengan kebutuhan Instansi Pemerintah dan ketentuan tertentu. Dalam pelaksanaan tugasnya, ASN melaksanakan kebijakan yang ditetapkan oleh pimpinan instansi pemerintah, dan harus bebas dari pengaruh dan intervensi semua golongan dan parpol (partai politik).

a. Asas ASN berdasarkan pada asas:

- 1) kepastian hukum;
- 2) profesionalitas;
- 3) proporsionalitas;
- 4) keterpaduan;
- 5) delegasi;
- 6) netralitas;
- 7) akuntabilitas;
- 8) efektif dan efisien;
- 9) keterbukaan;
- 10) nondiskriminatif;
- 11) persatuan dan kesatuan;
- 12) keadilan dan kesetaraan, serta;
- 13) kesejahteraan.<sup>38</sup>

b. Nilai dasar yang wajib dimiliki oleh para ASN yaitu memegang teguh Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara RI Tahun 1945

---

<sup>37</sup> Sufi Hamdani Kurniawan dan Sri Kusriyah, 2019, *Revitalization Program Of The Market In Improving Infrastructure Development And Participation Of The Market Traders*, Jurnal Daulat Hukum (Vol 2 No.3), h. 437.

<sup>38</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang *Aparatur Sipil Negara*, pasal 2.

sebagai ideologi, dan setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) serta pemerintahan yang sah. Nilai dasar ASN yang harus diimplementasikan dalam pelaksanaan tugas fungsi terdiri atas:

- 1) berorientasi pelayanan;
- 2) akuntabel;
- 3) kompeten;
- 4) harmonis;
- 5) loyal;
- 6) adaptif;
- 7) kolaboratif.

c. Kode etik dan kode perilaku ASN dimaksudkan untuk menjaga martabat dan kehormatan profesi ASN serta kepentingan bangsa dan negara, yang berisi aturan perilaku ASN sebagai berikut<sup>39</sup>:

- 1) berorientasi pelayanan, ditandai dengan komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat, meliputi:
  - i. memenuhi dan memahami kebutuhan dari masyarakat;
  - ii. ramah, solutif, cekatan, dan dapat diandalkan;
  - iii. melakukan perbaikan yang tiada henti.
- 2) akuntabel, ditandai dengan bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan, meliputi:
  - i. melaksanakan tugas secara jujur, bertanggung jawab, disiplin, cermat, dan berintegritas tinggi;
  - ii. menggunakan kekayaan dan BMN (barang milik negara) dengan efektif, efisien dan bertanggung jawab;
  - iii. tidak menyalahgunakan wewenang jabatan.
- 3) kompeten, ditandai dengan terus belajar dan mengembangkan kemampuan/ kapabilitas, meliputi:
  - i. meningkatkan kompetensi diri, menjawab tantangan yang selalu berubah;
  - ii. membantu orang lain untuk belajar;
  - iii. melaksanakan tugas dengan kualitas yang terbaik.
- 4) harmonis, ditandai dengan saling peduli, dan menghargai bentuk perbedaan, meliputi:
  - i. mengharga setiap orang tanpa membeda-bedakan latar belakang;

---

<sup>39</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang *Aparatur Sipil Negara*, pasal 4.

- ii. suka menolong;
  - iii. membangun suasana dan lingkungan kerja yang kondusif..
- 5) loyal, ditandai dengan berdedikasi serta mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, meliputi;
- i. memegang teguh ideologi Pancasila, UUD 1945, setia kepada NKRI dan pemerintahan yang sah;
  - ii. menjaga nama baik sesama ASN, instansi dan negara;
  - iii. menjaga rahasia jabatan dan rahasia negara.
- 6) adaptif, ditandai dengan terus melakukan inovasi, antusias dalam menggerakkan dan menghadapi perubahan, meliputi;
- i. menyesuaikan diri dengan cepat dalam menghadapi perubahan;
  - ii. selalu berinovasi dan meningkatkan kreativitas;
  - iii. bertindak secara proaktif.
- 7) kolaboratif, ditandai dengan senantiasa membangun hubungan kerja sama yang sinergis, meliputi;
- i. memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk memberikan kontribusi;
  - ii. terbuka dalam menerima kerja sama demi menghasilkan nilai tambah;
  - iii. menggerakkan dan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan bersama.
- d. Fungsi, Tugas dan Peran ASN

Fungsi ASN sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Sedangkan ASN memiliki tugas antara lain melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, serta mempererat persatuan dan kesatuan NKRI (Negara Kesatuan Republik Indonesia). ASN juga memiliki peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional, melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas

dari intervensi politik, serta bersih dari praktik KKN (Korupsi, Kolusi, Nepotisme).<sup>40</sup>

e. Hak dan Kewajiban ASN

BAB IV Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 menjelaskan hak dan kewajiban ASN

1) Hak ASN<sup>41</sup>

ASN berhak memperoleh penghargaan dan pengakuan secara materiel dan nonmateriel. Penghargaan yang dimaksud terdiri atas:

- i. penghasilan;
- ii. penghargaan yang bersifat motivasi;
- iii. tunjangan dan fasilitas;
- iv. jaminan sosial;
- v. lingkungan kerja;
- vi. pengembangan diri, dan;
- vii. bantuan hukum.

Penghasilan ASN diberikan berupa gaji atau upah, sedangkan penghargaan yang bersifat motivasi dapat berupa finansial dan atau nonfinansial. Tunjangan dan fasilitas yang diberikan kepada ASN antara lain:

- i. tunjangan dan fasilitas jabatan;
- ii. tunjangan dan fasilitas individu.

Sesuai pasal 22 ayat 8, ASN memiliki hak pengembangan diri berupa:

---

<sup>40</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang *Aparatur Sipil Negara*, pasal 10-12.

<sup>41</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang *Aparatur Sipil Negara*, pasal 21.

- i. pengembangan talenta dan karier; dan atau
- ii. pengembangan kompetensi.

2) Kewajiban ASN<sup>42</sup>

Aparatur Sipil Negara memiliki kewajiban sebagai berikut:

- i. setia dan taat kepada Pancasila, UUD Negara Republik Indonesia Tahun 1945, NKRI dan pemerintahan yang sah;
- ii. menaati ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- iii. melaksanakan nilai-nilai dasar ASN serta kode etik dan kode perilaku;
- iv. menjaga metralitas;
- v. bersedia ditempatkan di seluruh wilayah NKRI dan perwakilan NKRI yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia;

Instansi pemerintah wajib melaksanakan penegakan disiplin pegawai serta melakukan berbagai upaya peningkatan disiplin pegawai, kaitannya dengan pegawai ASN yang tidak menaati kewajiban dapat dikenakan pelanggaran disiplin dan dapat dijatuhi hukuman disiplin.

f. Kelembagaan ASN

Pemegang kekuasaan tertinggi dalam penentu kebijakan, pembinaan profesi ASN, dan manajemen ASN berada dalam kewenangan Presiden sebagai pemegang kekuasaan pemerintahan. Presiden mendelegasikan sebagian kekuasaan yang dimilikinya kepada Kementerian/ Lembaga yang ditunjuk dalam

---

<sup>42</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang *Aparatur Sipil Negara*, pasal 24.

menyelenggarakan urusan pemerintahan dalam berbagai bidang, antara lain<sup>43</sup>:

- 1) perumusan dan penetapan kebijakan strategis, koordinasi dan sinkronisasi, serta pengendalian kebijakan Manajemen ASN, yang saat ini diselenggarakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi;
- 2) perumusan dan penetapan kebijakan teknis dan pembinaan, penyelenggaraan dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis pengembangan kapasitas dan pembelajaran ASN, yang saat ini diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara;
- 3) perumusan dan penetapan kebijakan teknis, pembinaan, penyelenggaraan pelayanan, dan pengendalian atas pelaksanaan kebijakan teknis manajemen ASN, yang saat ini diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Negara;
- 4) penerapan Sistem Merit, yang diselenggarakan oleh Komisi Aparatur Sipil Negara.

## **2. Aparatur Sipil Negara dalam Pelayanan Publik dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009**

Reformasi birokrasi mendorong pada perubahan besar dalam tata kelola pemerintahan, yang berperan untuk menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional, sarat dengan karakteristik berintegritas,

---

<sup>43</sup> Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang *Aparatur Sipil Negara*, pasal 26.

bersih dari perilaku korupsi kolusi dan nepotisme, melayani publik secara akuntabel, pelayanan yang responsive dan adaptif, serta memegang teguh nilai-nilai dasar organisasi dan kode etik perilaku aparatur negara.<sup>44</sup> Salah satu indikator keberhasilan reformasi birokrasi ditunjukkan dengan baiknya kualitas layanan diukur dari tingginya tingkat kepuasan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan publik. Reformasi birokrasi dalam konteks pelayanan publik menjadi semacam *qonditio sine quanon* atau sesegera mungkin harus dapat diwujudkan. Tingkat kepuasan masyarakat dalam hal mendapatkan pelayanan publik adalah salah satu indikator keberhasilan reformasi birokrasi adalah.<sup>45</sup>

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 dalam pasal 1 ayat 1 menyebutkan definisi pelayanan publik sebagai pelayanan sesuai dengan peraturan perundangan undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/ atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Dalam arti lain, pelayanan publik dijabarkan dengan melayani keperluan orang, masyarakat/ organisasi, yang memiliki kepentingan pada organisasi, sesuai dengan aturan pokok

---

<sup>44</sup> Dida Daniarsyah, 2017, *Penerapan Sistem Merit Dalam Rekrutmen Terbuka Promosi Jabatan Pimpinan Tinggi ASN (Suatu Pemikiran Kritis Analisis)*, Civil Service 11, no. 2, hlm. 39–47.

<sup>45</sup> Taufik H. Simatupang, 2016, *Analisa Yuridis Peralihan Tempat Pemeriksaan Imigrasi Bandar Udara Internasional Halim Perdana Kusuma Ke Dalam Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Jakarta Selatan*, Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum 10, no. 2, hlm. 131–140.

dan tatacara yang ditentukan dengan tujuan memberikan kepuasan terhadap penerima layanan.<sup>46</sup>

Penyelenggara pelayanan publik yang dimaksud dalam hal ini adalah organisasi pemerintah, Kementerian / Lembaga/ Daerah yang secara Undang-Undang berkewajiban dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pelayanan Publik dilaksanakan oleh Aparatur Sipil Negara sesuai dengan kewenangannya. Pelayanan publik yang sesuai Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, dapat digambarkan dengan kondisi masyarakat sebagai penerima layanan publik hakekatnya menginginkan pelayanan yang memuaskan, mudah, murah dan cepat, tidak akan terwujud apabila kualitas Sumber Daya Manusia ASN tidak ditingkatkan. Anggapan terdahulu bahwa ASN adalah profesi yang kurang berinovasi dan tidak berkembang, dilihat dari perkembangan zaman saat ini dirasa sudah tidak relevan.

Kinerja aparatur berdampak pada kepercayaan publik terhadap pemerintah (*public trust*), hal ini juga dapat berdampak pada persepsi atas kinerja pemerintah<sup>47</sup>. Kinerja yang baik merefleksikan pandangan masyarakat pada pemerintah menjadi citra yang baik, dama halnya dengan tingkat kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Pelayanan publik

---

<sup>46</sup> Reskiyani, 2023, *Tinjauan Yuridis Terhadap Pelayanan Aparatur Sipil Negara Pada Instansi Daerah Berdasarkan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik*, Vol. XII, No. 1, Jurnal Fakultas Hukum, hlm. 1

<sup>47</sup> Van de Walle, 2003, dalam Muhammad Yusuf Ateh, 2018, *Peran SAKIP dalam Membangun ASN Berkinerja (Studi Kasus Provinsi Jawa Timur)*, Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara, Edisi 8 Tahun VIII, hlm. 9.

yang dilakukan oleh ASN pada dasarnya dapat menggambarkan integritas, nasionalisme, kemampuan berbahasa, wawasan global, *networking*, hingga *entrepreneurship* dalam ruang lingkup individu dan organisasi.

ASN sebagai pelaksana pelayanan publik, sesuai pasal 34 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009, mensyaratkan penyelenggara pelayanan publik untuk:

- a. berperilaku adil dan tidak diskriminatif;
- b. cermat;
- c. santun dan ramah;
- d. tegas;
- e. andal dan tidak memberikan keputusan yang berlarut-larut;
- f. profesional;
- g. tidak mempersulit;
- h. patuh pada atasan yang sah dan wajar;
- i. menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan integritas institusi penyelenggara;
- j. tidak membocorkan informasi/ dokumen yang wajib dirahasiakan sesuai peraturan perundang-undangan;
- k. terbuka dalam mengambil langkah tepat untuk menghindari benturan kepentingan;
- l. tidak menyalahgunakan sarana dan prasarana serta fasilitas pelayanan publik;
- m. tidak memberikan informasi yang salah/ menyesatkan dalam menanggapi permintaan informasi serta proaktif dalam memenuhi kepentingan masyarakat;
- n. tidak menyalahgunakan informasi, jabatan, dana tau kewenangan yang dimiliki;
- o. sesuai dengan kepantasan; dan,
- p. tidak menyimpang dari prosedur.

Tugas ASN untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, menjadikan pentingnya peningkatan kualitas dan kompetensi diri. Selain menjadi tanggungjawab dari organisasi untuk menyediakan sarana dan prasarana pengembangan kompetensi ASN, saat ini juga dibutuhkan pola pikir baru dan komitmen dari masing-masing ASN untuk

secara mandiri meningkatkan kompetensinya. Pelayanan publik akan berjalan dengan baik apabila kualitas penyelenggara pelayanannya dibekali dengan kompetensi yang tepat. Peningkatan kompetensi ini dalam rangka melaksanakan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas, sehingga diharapkan berdampak positif bagi kinerja pemerintah serta mempersiapkan tuntutan perkembangan zaman untuk mengimbangi tingkat kebutuhan layanan masyarakat yang semakin tinggi.

## **B. Pengembangan Kompetensi**

Kompetensi memiliki beragam pengertian dilihat dari pendapat para ahli. Pengertian kompetensi menurut Ellstorm yaitu kapasitas dari seorang individu atau kelompok untuk dapat berhasil mengendalikan situasi atau pekerjaan tertentu. Sedangkan menurut Van Beirendock dan Woodruffle, melihat kompetensi sebagai karakteristik atau perilaku yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan berkontribusi pada berjalannya suatu fungsi tertentu. Menambahkan pengertian kompetensi, Vakola menjabarkan kompetensi sebagai pola perilaku yang berhubungan dengan kinerja yang efektif atau unggul baik individu maupun kelompok serta kesatuan maupun kerja secara interpersonal yang muara akhirnya adalah kontribusi kepada organisasi dengan memberikan keuntungan kompetitif yang berkelanjutan.<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Haris Faozan, 2018, *Perubahan Paradigma Pengembangan Kompetensi Menuju SMART ASN*, Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara, Edisi 8 Tahun VIII, hlm. 26.

Aparatur atau pegawai pemerintah merupakan aset sumber daya manusia dalam organisasi pemerintah. Aset yang dimiliki oleh organisasi dalam konsep pengeloanya, harus diinvestasikan untuk menjamin keberlangsungan dan perkembangan suatu organisasi. Gungor berpendapat bahwa organisasi berusaha untuk melakukan pengembangan, memberikan motivasi, dan meningkatkan kinerja aparturnya melalui berbagai cara pengaplikasian *human resource*.<sup>49</sup>

Sistem pengembangan pegawai menurut Hasibuan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan secara konseptual, teknis dan teoritis, serta moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan dari pengembangan pegawai sendiri adalah meningkatkan keterampilan dan kapasitas pegawai melalui pendidikan dan pelatihan dengan hasil pemahaman, keterampilan baik secara konsep maupun teknis.<sup>50</sup>

Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2005-2025 sebagai cetak biru arah pembangunan nasional menetapkan visi Indonesia yang mandiri, maju, adil dan makmur. Arah pembangunan ini kemudian dijabarkan ke dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) yang sekarang telah sampai pada tahap keempat atau tahap terakhir dalam koridor RPJPN. Sesuai dengan 5 (lima) arahan utama Presiden Republik

---

<sup>49</sup> Muhammad Yusuf Ateh, 2018 *Peran SAKIP dalam Membangun ASN Berkinerja (Studi Kasus Provinsi Jawa Timur)*, Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara, Edisi 8 Tahun VIII, hlm. 9.

<sup>50</sup> Susana Andy Meiryna, 2016, *Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan UU Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum dan HAM*, Jurnal Imliah Kebijakan Hukum, Volumen 10 No. 2, hlm. 177.

Indonesia, Joko Widodo, bahwa arah pembangunan selama lima tahun ke depan yaitu pembangunan infrastruktur, pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), mendorong investasi, reformasi birokrasi dan penggunaan APBN yang fokus dan tepat sasaran. ASN merupakan komponen penting dalam tatalaksana penyelenggaraan birokrasi, bahkan dikatakan ASN sebagai lokomotif dalam mendorong kinerja birokrasi pemerintahan, sehingga perlu peningkatan produktivitas dan kualitas kerjanya secara terus-menerus.<sup>51</sup>

Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 telah menetapkan visi reformasi birokrasi yaitu mewujudkan pemerintahan berkelas dunia atau *world class government*, yang salah satu fokusnya adalah Sumber Daya Manusia yang unggul melalui pengembangan kompetensi aparatur. Pencanangan *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* melalui Perpres Nomor 81 Tahun 2010, membawa visi pemerintahan berkelas dunia, dengan mewujudkan pemerintahan yang berintegritas dan profesional dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Hal tersebut tidak terlepas dari peran strategis ASN sebagai pelayan publik, perekat bangsa, serta pelaksana kebijakan pemerintah yang harus merespon secara cepat, cermat dan tanggap atas perubahan zaman dan berbagai tantangan-tantanganyang dihadapi baik internal maupun eksternal dalam menyelenggarakan pelayanan publik. Penerapan sistem merit telah menjadikan kompetensi sebagai salah satu komponen penting sebagai alat dalam strategi manajemen ASN.

---

<sup>51</sup> Haris Faozan, 2018, *Perubahan Paradigma Pengembangan Kompetensi Menuju SMART ASN*, Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara, Edisi 8 Tahun VIII, hlm. 23.

Segala aspek terdampak revolusi 4.0 yang saat ini telah menuju ke revolusi industri 5.0 dimana konsep penggabungan antara penggunaan teknologi dan manusia secara terpadu, menitikberatkan pada integrasi antara teknologi canggih seperti *Artificial Intelligence (AI)*, *Internet of Things (IoT)*, dan teknologi robot. Fakta bahwa pemerintah juga memiliki peran penting dalam mengikuti perkembangan zaman ini, mengharuskan pelayanan publik yang dilaksanakan oleh pemerintah juga berkembang, baik dari segi teknologi yang digunakan, kualitas layanannya, juga kualitas SDM aparturnya. Banyaknya jumlah ASN di Indonesia, diharapkan berimbang dengan jumlah pelatihan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensinya. Rendahnya mutu pelayanan ASN banyak dikaitkan dengan profesionalisme, tidak memadainya kualitas kerja ASN juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasio antara jumlah pegawai ASN dengan masyarakat yang dilayani atau para stakeholders-nya, di samping rendahnya kompetensi para pegawai ASN yang bersangkutan.<sup>52</sup>

Setiap Pegawai ASN memiliki hak untuk mengembangkan kompetensi, adalah konsep yang diusung dalam pasal 49 Undang-Undang Aparatur Sipil Negara. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Hasil evaluasi oleh Pejabat yang berwenang kemudian digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier ASN sesuai yang dipersyaratkan.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Paath, 2018 dan Komara, 2018, dikutip dari Endang Komara, 2019, *Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia*, Volume 4(1), h. 74

<sup>53</sup> Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang *Aparatur Sipil Negara*, pasal 70

Kompetensi yang dibutuhkan oleh ASN saat ini sudah semakin meluas cakupannya, tidak hanya kompetensi di bidang teknis saja tetapi SDM yang ada dituntut untuk memiliki *softskill* dalam menghadapi tantangan dan tuntutan inovasi, berfikir kreatif, menganalisis isu aktual dengan gagasan pemecahan masalahnya, adaptif dan orientasi pada kepuasan masyarakat pengguna layanan.

Aparatur Sipil Negara sebagai elemen kunci Sumber Daya Manusia dalam pemerintahan, memiliki peran penting dalam menentukan kesuksesan pemerintahan dan pembangunan. ASN yang memiliki kemampuan untuk menjalankan peran ini harus memiliki kompetensi yang ditunjukkan dan diukur dari tingginya kedisiplinan, performa kinerja yang baik, menjalankan kode etik dan perilaku, penuh loyalitas dan kepatuhan kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia baik secara moral dan secara mental, profesional, memahami tanggungjawab sebagai pelayan publik dan perekat pemersatu bangsa.<sup>54</sup>

ASN dituntut untuk selalu meningkatkan kompetensi, hal ini penting guna memecahkan masalah yang terjadi di masyarakat, kaitannya dengan pelayanan publik. Perkembangan pengetahuan, teknologi informasi dan pola hidup di masyarakat, mengakibatkan pula masalah-masalah baru dalam pelayanan publik, untuk itu ASN harus bersikap kreatif dan adaptif dan senantiasa meningkatkan kapabilitas dirinya. Dubois dalam Azmy

---

<sup>54</sup> Widya Pratiwi Asmara, et.al., 2019, *Staffing Application System in the Development and Supervision of Employee Based on Information Technology (IT) in order to Good Government at Regional Office of Ministry of Justice and Human Rights of Central Java (Case Study at Regional Office of Ministry of Justice and Human Rights of Central Java*, Jurnal Daulat Hukum Volume 2 (4) hlm. 470

menjelaskan Pengembangan Kompetensi sebagai karakteristik bahwa individu pegawai memiliki kemampuan yang digunakan secara konsisten dan tepat untuk mencapai tujuan kinerja yang diinginkan. Karakteristik ini meliputi keterampilan, pengetahuan, motif sosial, sifat, aspek citra diri, perasaan dan pelaksanaan, pola pikir dan cara berpikir.<sup>55</sup>

*Core values* ASN “BerAKHLAK” dan *Employer Branding* ASN “Bangga Melayani Bangsa” yang diluncurkan oleh Presiden Republik Indonesia pada 27 Juli 2021 menjadi acuan bagaimana ASN masa kini berkembang. Implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* ASN didasarkan pada Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 26 Tahun 2021. Core Values BerAKHLAK dijabarkan sebagai berikut:

- a. berorientasi pelayanan, yaitu komitmen memberikan pelayanan prima demi kepuasan masyarakat;
- b. akuntabel, yaitu bertanggungjawab atas kepercayaan yang diberikan;
- c. kompeten, yaitu terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
- d. harmonis, yaitu saling peduli dan menghargai perbedaan;
- e. loyal, yaitu berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;

---

<sup>55</sup> Dubois dalam Azmy, 2015, dikutip dari Yayuk S. Purwaningsih, et al., 2022, *Pengaruh Human Relations, Komunikasi dan Pengembangan Kompetensi Terhadap Peningkatan Etos kerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Sulawesi Utara*, Jurnal EMBA Vol.10 No.4, hlm. 1770

- f. adaptif, yaitu terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan;
- g. kolaboratif, yaitu membangun kerja sama yang sinergis.

Pengembangan kompetensi erat kaitannya dengan nilai kompeten, dimana seorang ASN harus meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah, terus belajar dan membantu orang lain dalam belajar dan berkembang, serta melaksanakan tugas-tugasnya dengan kualitas terbaik.<sup>56</sup> Pentingnya pengembangan kompetensi bagi individu pegawai untuk meningkatkan potensi dan kompetensi dalam menghasilkan kinerja yang efisien dan efektif bertujuan mewujudkan sinergitas kerja organisasi pemerintah. Pengembangan kompetensi bagi suatu organisasi diperlukan sebagai suatu proses bagi individu ASN dalam hal ini, untuk meningkatkan prestasi kerja dengan sasaran tercapainya tujuan organisasi. Hal ini selayaknya menjadi pendorong bagi setiap organisasi pemerintahan, yang ingin untuk maju dan berkembang untuk senantiasa memperhatikan dan mempertimbangkan kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai di jajarannya. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 mengatur hak bagi ASN untuk mendapatkan pengembangan kompetensi. Jabatan manajerial dan nonmanajerial memiliki kompetensi dan persyaratan untuk dipenuhi oleh ASN yang akan menduduki jabatan tersebut.

---

<sup>56</sup> Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 26 Tahun 2021 tentang *Implementasi Core Values dan Employer Branding ASN*, butir 4.

Pengembangan kompetensi merupakan salah satu ruang lingkup dalam manajemen ASN sesuai pasal 31 dalam Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023. Disebutkan dalam penjelasan pasal tersebut, bahwa setiap ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara berkesinambungan agar kemampuan yang dimilikinya tetap relevan dengan perkembangan zaman dan memenuhi kebutuhan serta tuntutan organisasi. Pembelajaran yang dapat dilakukan oleh para ASN adalah melalui suatu sistem pembelaaran terntegrasi yang merupakan pendekatan komprehensif, yaitu:

- a. terintegrasi dengan pekerjaan;
- b. sebagai bagian yang penting dan saling memiliki keterkaitan dengan komponen Manajemen ASN;
- c. terhubung dengan ASN lain atau lintas instansi pemerintah maupun berbagai pihak terkait.

Berdasarkan Undang-Undang ASN dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 yang mengatur tentang Standar Kompetensi Jabatan, diatur secara lebih rinci dalam pasal 5 dan 6 terkait Standar Kompetensi ASN untuk Jabatan Pimpinan Tinggi, Jabatan Administrasi, dan Jabatan Fungsional berdasarkan pada:

- a. Kamus Kompetensi Teknis, terdiri atas daftar jenis kompetensi teknis, definisi kompetensi teknis, deskripsi kompetensi teknis, dan indikator perilaku untuk setiap kompetensi teknis;

- b. Kamus Kompetensi Manajerial, terdiri atas daftar jenis kompetensi manajerial, definisi kompetensi manajerial, deskripsi kompetensi manajerial, dan indikator perilaku untuk setiap kompetensi manajerial;
- c. Kamus Kompetensi Sosio Kultural, terdiri atas daftar jenis kompetensi Sosio Kultural, definisi kompetensi Sosio Kultural, deskripsi kompetensi Sosio Kultural, dan indikator perilaku untuk setiap Sosio Kultural.

Standar kompetensi ASN, ditetapkan oleh Menteri dan berlaku secara nasional dengan mengacu pada lampiran PermenpanRB No 38 Tahun 2017 pasal 7, dengan memuat sedikitnya:

- a. perencanaan Aparatur Sipil Negara;
- b. pengadaan Aparatur Sipil Negara;
- c. pengembangan karier Aparatur Sipil Negara;
- d. pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara;
- e. penempatan Aparatur Sipil Negara;
- f. promosi dan/ atau mutasi Aparatur Sipil Negara;
- g. uji kompetensi Aparatur Sipil Negara;
- h. sistem informasi manajemen Aparatur Sipil Negara;
- i. kelompok rencana suksesi (*talent pool*) Aparatur Sipil Negara.

Standar Kompetensi Jabatan di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM disusun mengacu pada Kamus Kompetensi Teknis Jabatan yang diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 16 Tahun 2020 untuk urusan pemerintahan di Bidang Hukum dan HAM. Dalam memenuhi unsur Standar Kompetensi Jabatan serta rencana pengembangan karier PNS, dalam

hal pengembangan kompetensi di Kementerian Hukum dan HAM diatur dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 26 Tahun 2022 tentang pelaksanaan pengembangan kompetensi secara terintegrasi di bidang Hukum dan HAM. Permenkumham tersebut salah satunya menjalankan kebijakan yang ada dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020, yang menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*corporate university*).

Dalam rangka pengembangan kompetensi ASN untuk mendukung pelaksanaan tugas, Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) diberikan kesempatan untuk pengayaan pengetahuan. Bagi PPPK, kesempatan untuk mendapatkan pengembangan kompetensi terbatas, yang diberikan secara prioritas atau sebagai penghargaan kepada PPPK yang memiliki hasil penilaian kinerja dengan kualifikasi tertentu sesuai keputusan tim penilai kinerja atau atau Pejabat yang Berwenang, dengan batasan alokasi waktu paling lama 24 (dua puluh empat) Jam Pelajaran per tahun. Melalui evaluasi oleh Pejabat yang Berwenang, maka hasil pengembangan kompetensi PPPK dapat digunakan sebagai salah satu pertimbangan perjanjian kerja selanjutnya.<sup>57</sup>

Pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Berbeda dengan PPPK, PNS memiliki kesempatan yang hak dan kesempatan yang sama untuk

---

<sup>57</sup> Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018, *Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja*, pasal 39 – 43.

diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dengan mempertimbangkan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS. Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS adalah minimal 20 (dua puluh) Jam Pelajaran dalam setahun.

Mengerucut pada pengembangan kompetensi PNS, bentuk-bentuk pengembangan kompetensi yang dapat dilaksanakan pada tingkat instansi bagi para PNS sendiri, selanjutnya diatur dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 10 Tahun 2018 dengan mengejawantahkan ketentuan pasal 225 PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Pasal 1 menyebutkan pengertian kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku PNS yang dapat diukur, diamati, dan dikembangkan dalam melaksanakan tugas dan jabatannya. Selanjutnya pengembangan kompetensi diartikan sebagai upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.

Pasal 3 Perkalal nomor 10 Tahun 2018 menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi di tingkat nasional dan instansi, dilakukan dengan melalui tahapan:

- a. penyusunan kebutuhan dan rencana program pengembangan kompetensi;
- b. pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan:
- c. evaluasi pengembangan kompetensi.

Pejabat yang Berwenang dapat melakukan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi di tingkat instansi. Evaluasi pelaksanaan terhadap penetapan dan pelaksanaan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi

tersebut dilakukan oleh PPK dalam jangka waktu periode 1 (satu) tahun. Pembiayaan atas pelaksanaan dan kegiatan evaluasi merupakan pembebanan pada rencana kerja anggaran yang dimiliki instansi.

Bentuk pengembangan kompetensi terdiri atas pendidikan dan/ atau pelatihan. Pendidikan dapat dilakukan dengan pemberian tugas belajar dalam pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai ketentuan perundang-undangan. Pelatihan sebagai bentuk pengembangan kompetensi terdiri atas:<sup>58</sup>

- a. pelatihan klasikal, dilakukan melalui kegiatan yang berfokus pada proses pembelajaran tatap muka dalam kelas, melalui jalur:
  - 1) pelatihan struktural kepemimpinan;
  - 2) pelatihan manajerial;
  - 3) pelatihan teknis;
  - 4) pelatihan fungsional;
  - 5) pelatihan sosial kultural;
  - 6) seminar/konferensi/sarasehan;
  - 7) workshop atau lokakarya;
  - 8) kursus;
  - 9) penataran;
  - 10) bimbingan teknis;
  - 11) sosialisasi; dan/atau
  - 12) jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.
- b. pelatihan non-klasikal, dilakukan melalui kegiatan yang berfokus pada proses pembelajaran praktik kerja dan/ atau pembelajaran di luar kelas, terdiri atas:
  - 1) coaching;
  - 2) mentoring;
  - 3) e-learning;
  - 4) pelatihan jarak jauh;
  - 5) detasering (*secondment*);
  - 6) pembelajaran alam terbuka (*outbond*);
  - 7) patok banding (*benchmarking*);
  - 8) pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah;

---

<sup>58</sup> Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*, pasal 28-29.

- 9) belajar mandiri (*self development*);
- 10) komunitas belajar (*community of practices*);
- 11) bimbingan di tempat kerja;
- 12) magang/praktek kerja; dan
- 13) Pengembangan Kompetensi bentuk pelatihan non-klasikal lainnya.

Pengembangan kompetensi yang diselenggarakan dalam bentuk pelatihan, dapat dilaksanakan secara mandiri oleh unit kerja yang memiliki tugas fungsi penyelenggaraan pelatihan yang terakreditasi di masing-masing instansi. Penyelenggaraan pengembangan kompetensi dalam jenis pelatihan juga dapat dilaksanakan secara bersama-sama dengan instansi pemerintah lainnya yang telah terakreditasi, selain itu juga dapat dilakukan bersama lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi. Seluruh bentuk pengembangan kompetensi baik melalui jalur pendidikan maupun pelatihan, terukur dalam konversi Jam Pembelajaran atau disetarakan dengan jumlah Jam Pembelajaran seorang pegawai dalam menempuh kegiatan tersebut.

**Tabel 1**  
**Bentuk & Jalur Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil<sup>59</sup>**

No	Bentuk dan Jalur Pengembangan	Deskripsi	Dasar Pertimbangan	Hasil Yang Diharapkan
A.	Pendidikan			

<sup>59</sup> Lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*.

1.	Pendidikan tinggi jenjang diploma/S1/S2/S3	Proses belajar untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan tinggi formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan yang mengatur mengenai tugas belajar bagi PNS	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dipersyaratkan oleh jabatan</li> <li>b. Diproyeksikan peningkatan karier/menduduki Jabatan yang lebih tinggi</li> </ul>	Pemenuhan kualifikasi pendidikan dan pengetahuan sesuai dengan Standar Kompetensi Jabatan, pengembangan karier, dan persyaratan jabatan atau persyaratan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.
B.	Pelatihan			
1.	Klasikal			
1.	Pelatihan struktural kepemimpinan	Program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi kepemimpinan melalui	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesenjangan kompetensi manajerial</li> <li>b. Dipersyaratkan oleh jabatan</li> <li>c. Diproyeksikan peningkatan karier/menduduki jabatan yang lebih tinggi</li> </ul>	Pemenuhan kompetensi pengelolaan pekerjaan dan sumber daya sesuai persyaratan jabatan atau menduduki jabatan yang

		proses pembelajaran secara intensif.		lebih tinggi
2.	Pelatihan manajerial	Program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi teknis manajerial bidang kerja melalui proses pembelajaran secara intensif.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesenjangan kompetensi teknis manajerial</li> <li>b. Dipersyaratkan oleh jabatan</li> </ul>	Pemenuhan kompetensi teknis manajerial di bidang kerja sesuai persyaratan jabatan
3.	Pelatihan teknis	Program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi penguasaan substantif bidang kerja melalui proses pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesenjangan kompetensi teknis</li> <li>b. Dipersyaratkan oleh jabatan</li> <li>c. Adanya kesenjangan kinerja dan kesenjangan Kompetensi teknis</li> </ul>	Pemenuhan penguasaan substantif bidang kerja sesuai tuntutan kebutuhan jabatan dan bidang kerja

		secara intensif		
4.	Pelatihan fungsional	Program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi bidang tugas yang terkait dengan JF melalui proses pembelajaran secara intensif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesenjangan kompetensi fungsional</li> <li>b. Dipersyaratkan oleh jabatan</li> <li>c. Diproyeksikan pengembangan karier</li> </ul>	Pemenuhan pengetahuan dan/atau penguasaan keterampilan sesuai tuntutan kebutuhan JF
5.	Pelatihan sosial kultural	Program peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS untuk memenuhi kompetensi sosial kultural melalui proses pembelajaran secara intensif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesenjangan kompetensi terkait pengetahuan dan/atau keterampilan dan sikap perilaku PNS terkait kompetensi sosial kultural</li> <li>b. Persyaratan jabatan</li> </ul>	Pemenuhan kebutuhan pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku PNS

6.	Seminar/ Konferensi/ Sarasehan	<p>Pertemuan ilmiah untuk meningkatkan Kompetensi terkait peningkatan kinerja dan karir yang diberikan oleh pakar/praktisi untuk memperoleh pendapat para ahli mengenai suatu permasalahan di bidang aktual tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karir PNS. Fokus kegiatan ini untuk memperbarui pengetahuan terkini.</p>	<p>a. Kesenjangan kinerja b. Kesenjangan kompetensi terkait pengetahuan dan/atau keterampilan sesuai topik seminar/konferensi/sarasehan c. Pengembangan karir PNS</p>	<p>Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan kinerja atau bagi pengembangan karir PNS</p>
7.	Workshop atau Lokakarya	<p>Pertemuan ilmiah untuk meningkatkan Kompetensi terkait</p>	<p>a. Kesenjangan kinerja d. Kesenjangan kompetensi terkait</p>	<p>Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan</p>

		<p>peningkatan kinerja dan karir yang diberikan oleh pakar/praktisi . Fokus kegiatan ini untuk meningkatkan pengetahuan tertentu yang relevan dengan bidang tugas atau kebutuhan pengembangan karir dengan memberikan penugasan kepada peserta untuk menghasilkan produk tertentu selama kegiatan berlangsung dengan petunjuk praktis dalam penyelesaian produk</p>	<p>pengetahuan dan/atau keterampilan sesuai topik <i>Workshop</i> atau Lokakarya e. Pengembangan karir PNS</p>	<p>motivasi/ide baru untuk meningkatkan kinerja atau bagi pengembangan karir PNS</p>
8.	Kursus	Kegiatan pembelajaran terkait suatu	<p>a. Kesenjangan kinerja b. Kesenjangan</p>	<p>Pengetahuan dan/atau keterampilan</p>

		pengetahuan atau keterampilan dalam waktu yang relatif singkat, dan biasanya diberikan oleh lembaga nonformal	kompetensi terkait pengetahuan dan/atau keterampilan c. Pengembangan karir PNS	baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan kinerja atau bagi pengembangan karir PNS
9.	Penataran	Kegiatan pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan dan karakter PNS dalam bidang tertentu dalam rangka peningkatan kinerja organisasi	a. Kesenjangan kinerja b. Pengembangan karir PNS	Peningkatan pengetahuan dan karakter PNS sesuai tuntutan bidang kerja
10.	Bimbingan Teknis	Kegiatan pembelajaran dalam rangka memberikan bantuan untuk menyelesaikan persoalan/masalah yang bersifat khusus dan teknis	a. Kesenjangan kinerja b. Kesenjangan Kompetensi c. Pengembangan karir PNS	Peningkatan pengetahuan dan karakter PNS sesuai tuntutan bidang kerja

11.	Sosialisasi	Kegiatan ilmiah untuk memasyarakatkan suatu pengetahuan dan/atau kebijakan agar menjadi lebih dikenal, dipahami, dan dihayati oleh PNS	Kebutuhan organisasi/ Pengembangan karir PNS	Peningkatan pengetahuan dan karakter PNS sesuai tuntutan bidang kerja
-----	-------------	--	---	---

II	Non-Klasikal			
1.	<i>Coaching</i>	Pembimbingan peningkatan kinerja melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri	a. Kesenjangan kinerja kecil karena motivasi kurang atau kejenuhan b. Kebutuhan pengembangan karier	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru dalam penyelesaian pekerjaan atau pencapaian pengembangan karier
2.	<i>Mentoring</i>	Pembimbingan peningkatan kinerja melalui pengetahuan, pengalaman, keterampilan orang yang	a. Kesenjangan kinerja yang tinggi karena kurang keterampilan/keahlian dan pengalaman b. Kebutuhan	Pengetahuan dan/atau keterampilan baru yang dapat menghasilkan Pengetahuan teknis dan rujukan

		transfer dan dari lebih berpengalaman pada bidang yang sama	pengembangan karier	pengalaman baru dalam penyelesaian pekerjaan
3.	<i>E-Learning</i>	Pengembangan kompetensi PNS yang dilaksanakan dalam bentuk pelatihan dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mencapai tujuan pembelajaran dan peningkatan kinerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kesenjangan kompetensi terkait pengetahuan dan keterampilan teknis</li> <li>b. PNS yang bersangkutan memiliki kesiapan dan kompetensi mengikuti proses learning.</li> <li>c. Pengembangan karir PNS</li> </ul>	<p>Pemenuhan kompetensi teknis sesuai tuntutan Jabatan dan bidang kerja.</p> <p>Pengetahuan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan kinerja atau bagi pengembangan karier berikutnya</p>
4.	Pelatihan jarak jauh	a. Proses pembelajaran secara terstruktur dengan dipandu oleh penyelenggara pelatihan secara jarak	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Kesenjangan kinerja</li> <li>c. Kesenjangan Kompetensi terkait pengetahuan/keterampilan</li> <li>d. Pengembangan karir PNS</li> </ul>	<p>Pengetahuan baru yang dapat menghasilkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan keterampilan kerja atau bagi pengembangan karier berikutnya</p>

		jauh		
5.	Detasering ( <i>secondment</i> )	Penugasan/ penempatan PNS pada suatu tempat untuk jangka waktu tertentu	a. Kepemilikan kompetensi sesuai jabatan yang akan diisi sementara b. Kebutuhan transfer of knowledge, keahlian (skill), dan pengalaman dari PNS ke lingkup unit/organisasi baru	Pengalaman dan peningkatan kompetensi menangani tantangan pada unit kerja baru
6.	Pembelajaran alam terbuka ( <i>outbond</i> )	Pembelajaran melalui simulasi yang diarahkan agar PNS mampu: a. menunjukk an potensi dalam membangu n semangat kebersama an memaknai kebajikan dan keberhasil an bagi diri dan	Kebutuhan organisasi dan pengembangan kapasitas PNS	Pengembangan karakter PNS d disesuaikan dengan nilai- nilai dan tuntutan bidang kerja

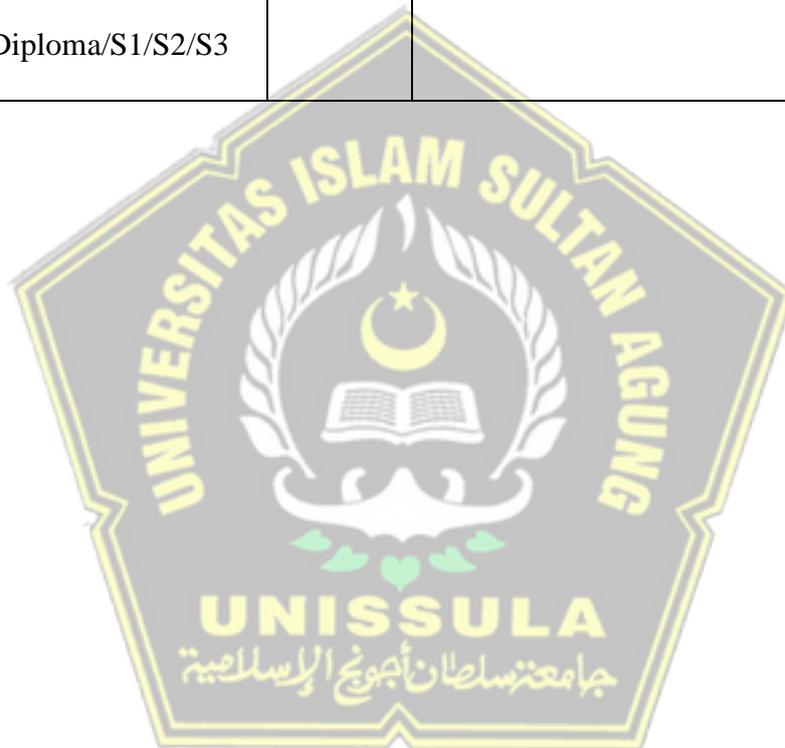
		<p>orang lain</p> <p>b. memaknai pentingnya peran kerja sama, sinergi, dan keberhasilan bersama</p>		
7.	Patok banding ( <i>benchmarking</i> )	<p>Kegiatan untuk mengembangkan Kompetensi dengan cara membandingkan dan mengukur suatu kegiatan organisasi lain yang mempunyai karakteristik sejenis</p>	<p>Diperlukan bagi peningkatan kemampuan dalam penyelesaian tugas jabatan</p>	<p>Peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam penyelesaian tugas</p>
8.	Pertukaran PNS dengan pegawai swasta/ Badan Usaha Milik Negara/ Badan Usaha Milik Daerah	<p>Kesempatan kepada PNS untuk menduduki jabatan tertentu di sektor swasta sesuai dengan persyaratan kompetensi</p>	<p>a. kesenjangan kinerja</p> <p>b. Kesenjangan kompetensi terkait pengetahuan/Ke terampilan dan <i>Soft competency</i></p> <p>c. Kebutuhan organisasi/pengembangan karier</p>	<p>Pemenuhan kompetensi sesuai tuntutan jabatan dan bidang kerja. Pengetahuan baru yang dapat melahirkan motivasi/ide baru untuk meningkatkan</p>

			PNS	keterampilan kerja atau bagi pengembangan karier berikutnya
9.	Belajar mandiri ( <i>self development</i> )	Upaya individu PNS untuk mengembangkan kompetensinya melalui proses secara mandiri dengan memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia	Diperlukan bagi peningkatan kemampuan dalam penyelesaian tugas jabatan	Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam penyelesaian tugas
10.	Komunitas belajar/ <i>community practices/ networking</i>	Komunitas belajar adalah suatu perkumpulan beberapa orang PNS yang memiliki tujuan saling menguntungkan untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku PNS sehingga mendorong	Diperlukan bagi peningkatan kemampuan dalam penyelesaian tugas jabatan	Peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara bersama-sama

		terjadinya proses pembelajaran		
11.	Magang/Praktik kerja	<p>Proses pembelajaran untuk memperoleh dan menguasai keterampilan dengan melibatkan diri dalam proses pekerjaan tanpa atau dengan petunjuk orang yang sudah terampil dalam pekerjaan itu (learning by doing). Tempat adalah magang yang unit memiliki tugas dan fungsi yang relevan dengan bidang tugas PNS praktik Kerja/Magan g</p>	<p>a. Kesenjangan kompetensi terkait kompetensi teknis yang memerlukan praktek langsung b. Kesenjangan kinerja</p>	Pengalaman atau keahlian bidang tertentu hasil pelaksanaan pekerjaan ditempat praktik kerja/magang

**Tabel 2**  
**Konversi Pengembangan Kompetensi melalui Jalur Pendidikan<sup>60</sup>**

No	Bentuk & Jalur	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1.	Pendidikan Tinggi jenjang Diploma/S1/S2/S3	Semester	Satu semester setara 20 JP	



<sup>60</sup> Lampiran Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018, *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil*.

**Tabel 3**  
**Tabel Konversi Pengembangan Kompetensi melalui Jalur Pelatihan<sup>61</sup>**

1. Klasikal

No	Bentuk & Jalur	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1.	Pelatihan Struktural Kepemimpinan	JP	Sesuai JP Program Pelatihan	-
2.	Pelatihan di tingkat nasional	JP	Sesuai JP Program Pelatihan	-
3.	Pelatihan Manajerial	JP	Sesuai JP Program Pelatihan	Ditambahkan 20% dari JP program pelatihan
4.	Pelatihan Teknis	JP	Sesuai JP Program Pelatihan	Ditambahkan 20% dari JP program pelatihan
5.	Pelatihan fungsional	JP	Sesuai JP Program Pelatihan	Ditambahkan 20% dari JP program pelatihan

<sup>61</sup> *Ibid.*

6.	Pelatihan sosial kultural	JP	Sesuai JP Program Pelatihan	Ditambahkan 20% dari JP program pelatihan
7.	Seminar/konferensi/sarasehan/sosialisasi	JP	Satu hari setara dengan 4 JP	Satu hari setara dengan 6 JP
8.	Workshop/lokakarya	Hari	Satu hari setara dengan 5 JP	Satu hari setara dengan 7 JP
9.	Kursus	JP	Sesuai JP Program kursus	Ditambahkan 20% dari JP kursus
10.	Penataran	JP	Sesuai JP Program penataran	Ditambahkan 20% dari JP penataran
11.	Bimbingan teknis	JP	Sesuai JP Program bimbingan teknis	Ditambahkan 20% dari JP bimbingan teknis

## 2. Nonklasikal

No	Kegiatan	Satuan	Konversi JP	
			Nasional	Internasional
1.	Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/Badan usaha milik negara/Badan usaha milik daerah	Kegiatan	1 kali kegiatan pertukaran pegawai setara dengan 20 JP	1 kali kegiatan pertukaran pegawai setara dengan 24 JP
2.	Magang/Praktik kerja	Kegiatan	1 kali kegiatan Magang/Praktik kerja setara dengan 20 JP	1 kali kegiatan Magang/Praktik kerja setara dengan 24 JP
3.	Patok Banding ( <i>Benchmarking</i> )	Kegiatan	1 kali kegiatan patok banding ( <i>Benchmarking</i> ) setara dengan 10 JP	1 kali kegiatan patok ( <i>Benchmarking</i> ) setara dengan 20 JP
4.	Pelatihan jarak jauh	JP	Sesuai JP Program Pelatihannya	Ditambahkan 20% dari JP program pelatihannya

5.	Coaching	Kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 kali kegiatan coaching setara dengan 2 JP</li> <li>• maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 kali kegiatan coaching setara dengan 4 JP</li> <li>• maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan</li> </ul>
6.	Mentoring	Kegiatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 kali kegiatan mentoring setara dengan 2 JP</li> <li>• Paling tinggi dihitung 2 kali dalam 1 bulan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 kali kegiatan mentoring setara dengan 4 JP</li> <li>• Paling tinggi dihitung 2 kali dalam 1 bulan</li> </ul>
7.	Detasering ( <i>secondment</i> )	Kegiatan	1 kali kegiatan Detasering ( <i>secondment</i> )	1 kali kegiatan Detasering ( <i>secondment</i> ) ditambahkan

			setara dengan 20 JP	20% dari JP program detaseringnya
8.	E-Learning	JP	Paling tinggi 1 hari 3 JP akses pembelajaran secara dalam jaringan	Paling tinggi 1 hari 3 JP akses pembelajaran secara dalam jaringan
9.	Belajar Mandiri ( <i>self development</i> )	JP	Sesuai dengan jam belajar mandiri, paling tinggi 2 JP sehari	Ditambahkan 20% dari JP program Belajar Mandiri ( <i>self development</i> )
10.	Komunitas belajar ( <i>community of practices</i> )	JP	Sesuai jam belajar, maksimal 2 JP sehari	Ditambahkan 20% dari JP program Komunitas belajar ( <i>community of practices</i> )
11.	Pembelajaran alam terbuka ( <i>outbond</i> )	JP	Sesuai JP Program	Ditambahkan 20% dari JP

			Pembelajaran alam terbuka <i>(outbond)</i>	Program Pembelajaran alam terbuka <i>(outbond)</i>
--	--	--	--	---

Evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan kompetensi dilakukan untuk mengetahui, menilai dan mengukur kesesuaian antara pemenuhan kebutuhan kompetensi yang telah dilaksanakan dengan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier. Evaluasi dilaksanakan melalui mekanisme, standar dan instrumen-instrumen penilaian terhadap kesesuaian antara rencana dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi, serta mengukur tingkat kemanfaatan pelaksanaan pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja pegawai dan organisasi.

### C. Pengembangan Kompetensi menurut Perspektif Islam

Pengembangan diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, moral dan konseptual pegawai dalam tujuan meningkatkan produktivitas kerja.<sup>62</sup> Fakta bahwa seseorang memerlukan bermacam pengetahuan, kompetensi dan *skill* yang berkembang supaya memberikan performa yang baik dalam melakukan suatu pekerjaan selama kariernya. Untuk menjalani karier dalam kurun waktu jangka panjang,

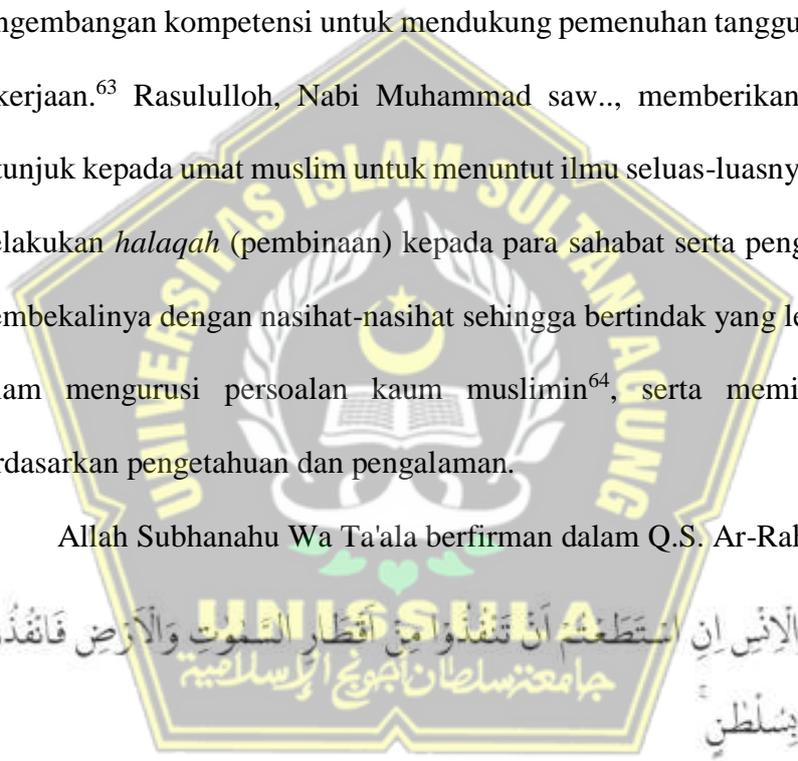
---

<sup>62</sup>Malayu S.P. Hasibuan, 2009, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara. h. 69.

terutama untuk menduduki suatu jabatan tertentu seorang pegawai memerlukan pengembangan yang disebut pengembangan kompetensi.

Aturan pengembangan kompetensi telah tercantum pada UU No. 20 Tahun 2003 (pasal 49), hal ini mencerminkan bahwa Pemerintah Republik Indonesia telah menjalankan syariat Islam dalam anjuran bagi umat manusia menuntut ilmu yang seluas-luasnya. Ajaran Islam sebagai dasar konsep pengembangan kompetensi untuk mendukung pemenuhan tanggungjawab atas pekerjaan.<sup>63</sup> Rasulullah, Nabi Muhammad saw., memberikan nasihat dan petunjuk kepada umat muslim untuk menuntut ilmu seluas-luasnya, juga dalam melakukan *halaqah* (pembinaan) kepada para sahabat serta pengikutnya, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat sehingga bertindak yang lebih baik lagi dalam mengurus persoalan kaum muslimin<sup>64</sup>, serta memimpin rakyat berdasarkan pengetahuan dan pengalaman.

Allah Subhanahu Wa Ta'ala berfirman dalam Q.S. Ar-Rahmān:33.<sup>65</sup>



يَمْعَشِرَ الْجِنِّ وَالْإِنْسِ إِنَّ اسْتَطَعْتُمْ أَنْ تَنْفُذُوا مِنْ أَنْفَارِ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانْفُذُوا  
لَا تَنْفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَنِ

Artinya: “Wahai segenap jin dan manusia, jika kamu sanggup menembus (melintasi) penjuru langit dan bumi, tembuslah. Kamu tidak akan mampu menembusnya, kecuali dengan kekuatan (dari Allah).”

---

<sup>63</sup> Sinki Pramita Sari, 2019, *Implementasi Pasal 70 Undang-Undang No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Ditinjau Dari Perspektif Islam* (Studi Kasus Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkulu Utara), Skripsi Prodi HTN/Siyasah IAIN Bengkulu. h. 68-71.

<sup>64</sup> Munir dan Wahyu Ilahi, 2009, *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Kencana, h. 188

<sup>65</sup> Al-Qu'ran Kementerian Agama RI, diunduh melalui <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/55?from=33&to=33>

Menurut sebagian ahli tafsir, pengertian “sultān” pada ayat ini adalah ilmu pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan ilmu manusia dapat menembus ruang angkasa. Perintah Allah kepada manusia untuk berupaya sebesar-besarnya mengerahkan kemampuan dan keilmuan untuk mengetahui segala macam hal yang ada di dunia. Dalam konsep modern, Islam menganjurkan untuk melaksanakan pelatihan kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensi baik dalam kemampuan teknis maupun *softskill* dalam menunjang pekerjaan.

Pengembangan kompetensi ASN bertujuan meningkatkan profesionalisme dan kualitas kinerja pegawai dalam rangka pelayanan publik. Tugas fungsi dan peran ASN merupakan suatu amanat untuk melayani masyarakat dengan bertindak secara profesional sehingga memastikan pelayanan publik diselenggarakan secara optimal dan berkualitas. Profesionalisme sendiri merupakan pilar yang akan menjadikan birokrasi efektif, efisien dan menjadi ukuran kinerja ASN. Dalam sistem pemerintahan menurut Islam, baik pejabat negara hingga para pegawai yang menjalankan pemerintahan melaksanakan tugas fungsinya sebagai kewajiban yang benar dan berlandaskan Islam, serta menghindari tindakan-tindakan kecurangan dalam menjalankan amanatnya untuk melayani masyarakat.<sup>66</sup> Hal ini sesuai dengan Q.S. An-Nisaa': 58-59<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Sedarmayanti, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, PT Refika Aditama : Bandung (Cetakan Kelima), hlm 45.

<sup>67</sup> Al-Qu'ran Kementerian Agama RI, diunduh melalui <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/4?from=1&to=176>

\* إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا  
 بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا  
 يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي  
 شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ  
 تَأْوِيلًا

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat. Wahai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nabi Muhammad) serta ululamri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, kembalikanlah kepada Allah (Al-Qur’an) dan Rasul (sunahnya) jika kamu beriman kepada Allah dan hari Akhir. Yang demikian itu lebih baik (bagimu) dan lebih bagus akibatnya (di dunia dan di akhirat).”

Sesuai tafsir Kementerian Agama RI, ayat tersebut adalah perintah untuk menyampaikan amanat kepada yang berhak. Definisi amanat dalam hal ini adalah sesuatu hal yang dipercayakan kepada seseorang untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kata amanat dalam konteks ini sangat luas dan beragam, meliputi:

- 1) Amanat Allah kepada hamba-Nya, jelas bahwa sebagai umat manusia, perintah wajib Allah adalah melaksanakan segala perintah-Nya serta menjauhi segala larangan-Nya. Allah memberikan nikmat kepada hamba-Nya (manusia) hendaknya menjadi dasar untuk *taqarrub* atau mendekatkan diri kepada-Nya.

- 2) Amanat seseorang kepada sesama, misalnya: mengembalikan titipan kepada pemiliknya (yang berhak) dengan utuh dan tidak kurang suatu apa pun, tidak menipu, memelihara rahasia dan sebagainya, termasuk:
- a. Sifat adil penguasa/ pemimpin terhadap rakyat yang dipimpinnya di segala bidang, dengan objektif dan tidak berpihak, tidak membedakan di dalam penyelenggaraan penegakan hukum, sekalipun terhadap keluarga sendiri.
  - b. Sifat adil para ulama (orang yang dianggap berilmu pengetahuan) kepada orang awam. Hendaknya ilmu yang dimiliki digunakan dalam hal-hal kebaikan dan bermanfaat bagi sesama, seperti menyampaikan ilmu akidah yang benar. Contohnya antara lain: membimbing kepada amal yang bermanfaat di dunia dan akherat, memberikan pendidikan yang baik, menganjurkan usaha yang halal, menyampaikan nasihat-nasihat yang menambah keimanan seseorang, menyelamatkan orang lain dari perbuatan dosa dan maksiat, membangkitkan semangat orang lain untuk berbuat baik dan melakukan kebajikan, mengeluarkan fatwa yang berguna dan bermanfaat di dalam melaksanakan syariat dan ketentuan Allah.
  - c. Sifat adil kepala keluarga yang diterapkan dalam kehidupan berumah tangga.
- 3) Amanat seseorang terhadap diri sendiri, yaitu berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi diri sendiri dalam beragama serta kehidupan sehari-hari.

Perintah bagi kaum Muslimin untuk taat dan patuh kepada Allah, kepada Rasul-Nya dan patuh kepada pemimpin (orang yang memegang kekuasaan) semata-mata bertujuan agar terciptanya kemaslahatan umat. Dalam rangka melaksanakan amanat dan hukum dengan seadil-adilnya, anjuran yang dapat dilaksanakan antara lain:

- a. Taat dan patuh kepada perintah Allah dengan mengamalkan Kitab Suci Al-Qur'an. Sesungguhnya segala perintah Allah membawa kemaslahatan dan segala yang dilarang akan membawa *mudharat*.
- b. Melaksanakan ajaran yang disampaikan Rasulullah saw. sebagai pembawa amanat dari Allah kepada hamba-Nya.
- c. Patuh terhadap aturan yang telah ditetapkan *ulil amri* atau orang-orang yang memegang kekuasaan di antara mereka (para pemimpin). Apabila mereka telah sepakat dalam suatu hal, maka kaum Muslimin berkewajiban melaksanakannya dengan syarat bahwa keputusan mereka tidak bertentangan dengan Kitab Al-Qur'an dan hadis.
- d. Jika terjadi perselisihan atas suatu kebijakan/ aturan dan tidak tercapai kata sepakat di dalamnya, maka penyelesaiannya wajib merujuk pada kesamaan dan kesesuaiannya pada Al-Qur'an, hadis dan sunah Rasulullah saw..<sup>68</sup>

---

<sup>68</sup> Al-Qu'ran Kementerian Agama RI, diunduh melalui <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/4?from=1&to=176>

Pengembangan kompetensi menurut perspektif ajaran Islam merupakan suatu keharusan untuk dilakukan. Hal tersebut dikarenakan Islam sangat peduli pada peningkatan harkat dan martabat manusia, karena Islam menempatkan manusia pada posisi yang terhormat diantara makhluk lainnya, sesuai dengan firman Allah dalam Q.S. Al-Isra':70<sup>69</sup>

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْصِيلاً﴾

Artinya: “Sungguh, Kami telah memuliakan anak cucu Adam dan Kami angkut mereka di darat dan di laut. Kami anugerahkan pula kepada mereka rezeki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna di atas banyak makhluk yang Kami ciptakan.”

Kebutuhan pengembangan kompetensi dimaksudkan untuk memberikan dukungan terhadap ASN yang pada hakekatnya merupakan kewajiban seorang manusia yang dibekali dengan akal untuk meningkatkan potensi dirinya. Hendaknya ini menjadi kepercayaan yang di tanamkan dalam hati dan pikiran para ASN, untuk senantiasa memiliki pola pikir untuk terus berkembang dan belajar setiap saat dengan mengoptimalkan seluruh sarana, prasarana dan sumber daya yang ada.

---

<sup>69</sup> Al-Qu'ran Kementerian Agama RI, diunduh melalui <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/17?from=1&to=111>

#### **D. Konsep *Corporate University* di Lingkungan Kementerian Hukum dan HAM**

Pemerintah dituntut untuk cepat melakukan langkah-langkah strategis dalam merealisasikan perubahan yang signifikan untuk mewujudkan lingkungan birokrasi yang lincah (*Agile Governance*) dan beradaptasi terhadap tantangan di era yang sangat dinamis ini. Salah satu tujuan Reformasi Birokrasi di Indonesia adalah untuk mewujudkan birokrasi antisipatif, proaktif dan efektif dalam menghadapi tantangan globalisasi dan dinamika perubahan lingkungan yang strategis.<sup>70</sup> Pemerintah Indonesia mengambil langkah strategis dengan penerapan *Corporate University* sebagai pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi, melalui yang diamanatkan dalam pasal 203 ayat (4a) Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 yaitu Perubahan atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS untuk menciptakan pemerintahan yang *agile*, mampu beradaptasi dan responsif dan menerapkan mitigasi risiko.

Kementerian pertama yang menerapkan *Corporate University* adalah Kementerian Keuangan yang dimulai pada tahun 2017 pembangunan *framework*-nya dan mengesahkan melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/ 2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University*. *Framework* yang dibangun pada masing-masing instansi harus sesuai dengan kebutuhan organisasi, dimulai dengan memahami dan mengidentifikasi fungsi-

---

<sup>70</sup> Ade P. S. Munajat, 2021, *Fungsi-fungsi yang Memberntuk Framework dari Corporate University*, Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 12 No. 1, April 2021, hlm. 36-50 : 37

fungsi apa saja yang benar-benar dapat mendukung peningkatan kinerja pegawai guna mewujudkan capaian sasaran organisasi.<sup>71</sup>

*Road map* pelaksanaan Kemenkumham Corporate University diawali dengan keberadaan lembaga pelatihan pertama yang ada di Kementerian Hukum dan HAM.<sup>72</sup> Pada tahun 1975, terbentuknya unit Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) ditandai dengan terbitnya Keputusan Menteri Kehakiman Nomor YS.4/3/7 Tahun 1975 yang mengatur Susunan Organisasi dan Tata Kerja Departemen Kehakiman. Ukuran kinerja pelaksanaan program kegiatan di Pusdiklat pada awal dibentuknya masih mengutamakan asas manfaat (*benefits*) kinerja yang diukur dari tingkat penyerapan anggaran. Pada 1987, disebut sebagai Kampus Pengayoman, Pusdiklat dalam penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi mulai mengembangkan konsep peningkatan keterampilan kerja (*job skill*) pegawai. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) yang dilaksanakan pada masa tersebut antara lain pembentukan perancang peraturan perundang-undangan, hakim dan jaksa. Kurikulum yang digunakan oleh Pusdiklat, termasuk jenis diklat hingga kepesertaannya sesuai dengan kebijakan pada Unit Eselon I Sekretariat Jenderal pada saat itu. Pusdiklat diharapkan mampu menjadi koordinator pelaksanaan visi pembangunan hukum nasional, dengan mengakomodir pendidikan dan pelatihan yang melibatkan lintas aparat penegak hukum.

---

<sup>71</sup> *Ibid*, hlm. 40.

<sup>72</sup> Muh. Khamdan, 2020, *Modul Internalisasi Kemenkumham Corporate University*, hlm. 15.

Pada tahun 2006, terbit Peraturan Presiden Nomor 91 yang menjadi dasar terbentuknya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Hukum dan HAM pada 2 November 2006. Proses penguatan peran dan fungsi BPSDM Hukum dan HAM sebagai unit kerja eselon I di bidang pengembangan aparatur Kemenkumham dan aparatur bidang hukum dan HAM lainnya, menjalankan fungsinya:

1. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di Kementerian Hukum dan HAM sesuai Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.HH-13.DL.03.02 Tahun 2010;
2. Penyelenggaraan *Assesment Center* dan Sistem Informasi SDM berbasis kompetensi dalam pengembangan karier di Kementerian Hukum dan HAM sesuai Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.HH-05.IN.04.02 Tahun 2010;
3. Kewenangan menentukan kebijakan pengembangan SDM Kementerian Hukum dan HAM sesuai Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor M.HH-06.IN.04.02 Tahun 2010.

Inisiasi pembentukan Kemenkumham *Corporate University* (Kemenkumham CorpU) dimulai pada 2019 seiring dengan strategi pengembangan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) pada tahun 2020 dan masa-masa berikutnya. Konsep Kemenkumham Corporate University terus dikembangkan dalam rangka mewujudkan SDM Kementerian Hukum dan HAM yang unggul dan berkelas dunia. Pengembangan kompetensi juga dimaksudkan sebagai upaya peningkatan kinerja Kementerian Hukum dan

Hak Asasi Manusia melalui sistem pembelajaran terintegrasi di bidang hukum dan hak asasi manusia.<sup>73</sup> Hal ini menjadi pertimbangan dikeluarkannya Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 26 Tahun 2022 yang mengatur lebih lanjut pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui sistem pembelajaran terintegrasi. Kemenkuham *Corporate University* dilaksanakan sebagai amanat ketentuan Pasal 203 ayat (4a) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dalam memenuhi kebutuhan Pengembangan Kompetensi PNS di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM.

Kemenkuham CorpU adalah strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi dalam mendukung tujuan strategis dan pencapaian target kinerja Kementerian Hukum dan HAM dengan mewujudkan kesesuaian dan keterkaitan antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai dengan target kinerja, didukung dengan sistem manajemen pengetahuan dan sistem manajemen pembelajaran. Manajemen pengetahuan sendiri dapat diartikan sebagai upaya sistematis dan terstruktur dalam mengembangkan dan menggunakan ilmu pengetahuan dan sumber daya yang dimiliki melalui proses pengidentifikasian, pendokumentasian, pengorganisasian, penempatan, peyebarluasan dan penerapan berbagai pengetahuan yang dimaksudkan sebagai aset intelektual Kementerian/instansi. Sistem Manajemen

---

<sup>73</sup> Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 26 Tahun 2022, *Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Bidang Hukum dan HAM*.

Pengetahuan atau yang disebut Knowledge Management System (KMS) dalam penyelenggaraan Kemenkumham CorpU merupakan sistem berbasis daring untuk memfasilitasi manajemen pengetahuan yang dapat diakses secara luas melalui internet dan intranet Kementerian/ instansi.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dikoordinasikan oleh Kepala BPSDM Hukum dan HAM dan dilakukan berdasarkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi yang sebelumnya telah ditetapkan oleh Menteri Hukum dan HAM. Sesuai pasal 6 ayat (4) pelaksanaan pengembangan kompetensi dilaksanakan oleh BPSDM Hukum dan HAM, Unit Eselon I, Kantor Wilayah, Balai Diklat, dan Unit Pelaksana Teknis sesuai dengan bentuk pengembangan kompetensi yang dilaksanakan.

Pelaksanaan Kemenkumham CorpU diselenggarakan oleh unit kerja sesuai tugas fungsi berdasarkan peraturan perundang-undangan, dalam bidang<sup>74</sup>:

- a. pembinaan dan pemberian dukungan administrasi;
- b. peraturan perundangan-undangan;
- c. pelayanan administrasi hukum umum;
- d. pemyarakatan;
- e. keimigrasian;
- f. kekayaan intelektual;

---

<sup>74</sup> Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 26 Tahun 2022, *Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Bidang Hukum dan HAM*, pasal 7.

- g. hak asasi manusia;
- h. pengawasan internal;
- i. pembinaan hukum nasional;
- j. analisa kebijakan strategis; dan
- k. pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia.

Penyelenggara Kemenkumham CorpU terdiri atas tim pengarah dan tim pelaksana. Susunan tim pengarah ditetapkan melalui keputusan Menteri, terdiri atas:

- a. Menteri Hukum dan HAM, sebagai ketua;
- b. Wakil Menteri Hukum dan HAM, sebagai wakil ketua;
- c. Sekretaris Jenderal sebagai sekretaris merangkap anggota;
- d. Pimpinan Tinggi Madya sebagai anggota.

Perumusan arah dan kebijakan pengembangan kompetensi, sesuai dengan arah kebijakan, rencana strategis dan pengembangan talenta Kementerian merupakan tugas dari tim pengarah. Tugas lain tim pengarah adalah merumuskan kebutuhan kompetensi, merumuskan prioritas kebutuhan pengembangan kompetensi, merumuskan kebijakan penyelenggaraan pengembangan kompetensi, serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pelaksanaan Kemenkumham CorpU yang terkait dengan kinerja organisasi. Hasil perumusan dari tim pengarah digunakan sebagai validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi yang akan ditindaklanjuti oleh tim pelaksana. Tim pelaksana Kemenkumham CorpU terdiri atas

koordinator pembelajaran dan koordinator keahlian, yang memiliki tugas menjabarkan arah kebijakan, mengidentifikasi kebutuhan pelaksanaan pengembangan kompetensi, menyampaikan usulan kebutuhan dan rencana pelaksanaan kepada tim pengarah, mengembangkan metode pelaksanaan sesuai nilai dan karakteristik Kementerian Hukum dan HAM, melaksanakan pengembangan kompetensi dalam bentuk klasikal dan non-klasikal, dan mengusulkan kelompok keahlian untuk setiap unit Eselon I.

Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM sebagai koordinator pembelajaran, melaksakan tugas dengan dibantu secara *ex-officio* oleh Pimpinan Tinggi Pratama di Lingkungan BPSDM Hukum dan HAM, Direktur Politeknik Ilmu Pemasaryakatan, Direktur Politeknik Imigrasi, Kepala Balai Diklat. Koordinator pembelajaran menjalankan tugas mengoordinasikan rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi yang berupa bentuk-bentuk pelatihan klasikal, mengoordinasikan pengembangan metode pengembangan kompetensi yang akan digunakan oleh tim pelaksana, serta mengoordinasikan pelaksanaan evaluasi hasil pengembangan kompetensi. Koordinator keahlian dijabat secara *ex-officio* oleh Pejabat Pimpinan Tinggi Madya pada Unit Eselon I dibantu oleh kelompok keahlian. Tugas para koordinator keahlian antara lain menyampaikan usulan pengembangan kompetensi di lingkungan Unit Eselon I, menyampaikan usulan dan konsep program pelatihan dalam bentuk kurikulum, mengoordinir pelaksanaan pelatihan nonklasikal internal, menyampaikan usulan rumpun kelompok

keahlian sesuai bidang tugas, serta memimpin dan membina kelompok keahlian. Kelompok keahlian terdiri atas PNS yang memiliki kompetensi dan keahlian di bidang tertentu.

Pengembangan kompetensi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM yang saat ini diatur dalam Permenkumham No. 26 Tahun 2022 diterapkan dan diimplementasikan bagi PNS di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM, dimana seluruh PNS berhak dan memiliki kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam Pengembangan Kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi yang bersangkutan. Sedangkan dalam konsep *Corporate University*, lingkungan kerja adalah sebagai organisasi pembelajar, salah satu metode/ model pembelajarannya itu belajar mandiri (*self development*). Paradigma telah bergeser dari pemberian kesempatan dari organisasi kepada PNS untuk mengikuti pengembangan kompetensi, menjadi bagaimana individu PNS dapat berkembang dan meningkatkan kapasitas diri sendiri melalui berbagai cara dan metode didukung dengan pemanfaatan perkembangan teknologi informasi, baik peningkatan kompetensi secara teoritis, teknis, maupun *softskill*.

Kondisi dan situasi dalam penyelenggaraan pemerintahan saat ini memerlukan perubahan, karena sumber daya yang dikelola maupun kondisi ekonomi, politik, sosial budaya juga mengalami perubahan yang sangat dinamis. Kompetensi Sumber Daya Manusia yang menjadi kunci, harus senantiasa diasah dan ditingkatkan agar dapat memenuhi kebutuhan

organisasi.<sup>75</sup> Kualitas Sumber Daya Manusia ASN yang meningkat, diharapkan meningkatkan pula kualitas pelayanan publik melalui ide-ide gagasan dan inovasi yang terus berkembang secara adaptif menyesuaikan dengan kebutuhan publik.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM. Dalam hal pelaksanaan pengembangan kompetensi di lingkungan Kementerian Hukum dan HAM dilaksanakan dengan proporsi:

- a. 10 % (sepuluh persen), melalui kegiatan pembelajaran klasikal di dalam kelas dan kegiatan belajar mandiri;
- b. 20% (dua puluh persen), melalui kegiatan pembelajaran berupa pelatihan nonklasikal dalam bentuk bimbingan atau komunitas;
- c. 70 % (tujuh puluh persen), melalui kegiatan pembelajaran melalui pembelajaran pelatihan nonklasikal bersifat terintegrasi atau praktik di tempat kerja.

Strategi pengembangan kompetensi dalam CorpU memiliki tujuan untuk mengelola dan mengembangkan kemampuan pegawai secara berkelanjutan dan terstruktur dalam meningkatkan karier dan kinerja, atau yang

---

<sup>75</sup> Kusdamayanti, 2023, *Membumikan Corporate University, Meningkatkan Standar Kompetensi ASN Kementerian LHK*, Artikel dalam STANDAR: Better Standar Better Living, Vol. 2 No. 3 Mei 2023, diunduh pada 13 Oktober 2023, melalui <http://majalah.bsilhk.menlhk.go.id/index.php/STANDAR/article/view/135/118>

sering disebut dengan *human capital management*. Konsep ini menyatakan bahwa para pemimpin adalah sebagai pengajar (*leader as teachers*).<sup>76</sup> Pengembangan kompetensi yang adaptif menurut konsep CorpU, mengacu pada komposisi proporsi pembelajaran dengan strategi 10:20:70.

Pasal 17 Permekumham Nomor 26 Tahun 2023 menyebutkan strategi pembelajaran dalam bentuk pelatihan dengan proporsi 10%, meliputi:

- a. pelatihan teknis;
- b. pelatihan fungsional;
- c. pelatihan struktural kepemimpinan;
- d. pelatihan sosial kultural;
- e. pelatihan manajerial;
- f. pelatihan tingkat nasional;
- g. sekolah kader;
- h. e-learning;
- i. pelatihan jarak jauh;
- j. bimbingan teknis;
- k. kursus;
- l. penataran;
- m. seminar/konferensi/sarasehan/sosialisasi;
- n. *workshop*/lokakarya;
- o. belajar mandiri; dan
- p. bentuk pelatihan klasikal lainnya.

Pasal 19 Permekumham Nomor 26 Tahun 2023 menyebutkan strategi pembelajaran dalam bentuk pelatihan dengan proporsi 20%, meliputi:

- a. *coaching*;
- b. *mentoring*;
- c. komunitas belajar/*community of practice*; dan
- d. pelatihan nonklasikal dalam bentuk bimbingan lainnya.

---

<sup>76</sup> Muh. Khamdan, 2020, *Modul Internalisasi Kemenkumham Corporate University*, hlm. 23.

Pasal 20 Permekumham Nomor 26 Tahun 2023 menyebutkan strategi

pembelajaran dalam bentuk pelatihan dengan proporsi 70%, meliputi:

- a. magang atau praktik kerja;
- b. pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/ BUMN/ BUMD;
- c. patok banding/*benchmarking*;
- d. detasering/*secondment*;
- e. pembelajaran alam terbuka/*outbond*;
- f. bimbingan di tempat kerja; dan
- g. bentuk pelatihan nonklasikal lainnya yang bersifat terintegrasi/ praktik di tempat kerja.



### **BAB III**

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Implementasi Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Kemenkumham *Corporate University* di Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah**

Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah memiliki sumber daya manusia ASN sejumlah 21 orang. Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah dipimpin oleh Kepala Balai Diklat dengan membawahi 3 (tiga) orang Pejabat Pengawas yang terdiri atas Kepala Subbagian Tata Usaha, Kepala Seksi Penyelenggara, Kepala Seksi Program dan Evaluasi, didukung oleh 13 (tiga belas) orang pelaksana, 4 (empat) orang pejabat fungsional. Jenjang pendidikan pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM adalah setingkat paling rendah SLTA sampai dengan paling tinggi S2. Adapun data terkait pegawai ASN pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Daftar Nama ASN dan Status Kepegawaian**  
**pada Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah**

<b>No</b>	<b>Nama</b>	<b>NIP</b>	<b>Status ASN</b>
1	Kaswo, S.Sos., M.A.P	197404261999031001	PNS
2	Heniek Purwantri Sujiharini, SH, MH	197212281992032001	PNS
3	Diah Yuli Pratiwi, S.E.	198807102009122002	PNS

4	Anita Dwi Fatmaningrum, S.E., M.Si.	198601172009122006	PNS
5	Muh Khamdan, S.PD.I., MA Hum	198502252009011005	PNS
6	Tri Anjar Pamungkas, S.E.	198210112006042001	PNS
7	Andy Puspito Ajie, SE	198309052005011002	PNS
8	Eko Kurnianto, S.Pd	197911232005011008	PNS
9	Lutfi Muamar Arifin, S.H.,M.H.	199003052009121002	PNS
10	Bagus Indra Setyawan, SH	198604092010121008	PNS
11	Tri Agung Nugroho, S.TP.	197910292007031001	PNS
12	Shauma Ghafar Manan, S.H.	199104132010121001	PNS
13	Budhi Setiawan	198506292007031001	PNS
14	Elsida Yuni Nainggolan, A.Md	199406262019012001	PNS
15	Dyanda Iznainy Chuchu Naziri Pharameswari, A.Md.Ak.	199704152020122001	PNS
16	Rohyati, SH	197802072005012001	PNS
17	Ranid Petra Zudha, S.H.	198912032019011001	PNS
18	Lavin Janis Pramudita Halawa, S.Kom	199501192020121001	PNS
19	Galih Fajriansyah, S.H	199003292019011001	PNS
20	Abdul Aziis Yamashita, S.H.	198406112010121006	PNS
21	Eni Widiastuti, S.E.	199401122020122001	PNS

Sumber: Data Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, Oktober 2023

**Tabel 5**  
**Daftar Nama Pegawai dan Jabatan**  
**pada Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah**

No	Nama	Jabatan	Jenis Jabatan	Eselon
1	Kaswo, S.Sos., M.A.P	Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Tengah	Administrator	III A
2	Heniek Purwantri Sujiharini, SH, MH	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Hak Asasi Manusia	Pengawas	IV A
3	Diah Yuli Pratiwi, S.E.	Kepala Seksi Penyelenggaraan Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Hak Asasi Manusia	Pengawas	IV A
4	Anita Dwi Fatmaningrum, S.E., M.Si.	Kepala Seksi Program dan Evaluasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Hak Asasi Manusia	Pengawas	IV A
5	Muh Khamdan, S.PD.I., MA Hum	Widyaiswara Muda	Fungsional	-
6	Tri Anjar Pamungkas, S.E.	Penyusun Laporan dan Hasil Evaluasi	Pelaksana	-
7	Andy Puspito Ajie, SE	Penyusun Laporan Keuangan	Pelaksana	-
8	Eko Kurnianto, S.Pd	Pengelola Kepegawaian/ Data Kepegawaian	Pelaksana	-
9	Lutfi Muamar Arifin, S.H.,M.H.	Pengelola Tata Naskah	Pelaksana	-
10	Bagus Indra Setyawan, SH	Pengelola Keuangan	Pelaksana	-
11	Tri Agung Nugroho, S.TP.	Pengelola Keuangan	Pelaksana	-
12	Shauma Ghafar Manan, S.H.	Pengelola Barang Milik Negara	Pelaksana	-

13	Budhi Setiawan	Pengelola Kepegawaian/ Data Kepegawaian	Pelaksana	-
14	Elsida Yuni Nainggolan, A.Md	Pengelola Tata Naskah	Pelaksana	-
15	Dyanda Iznainy Chuchu Naziri Pharameswari, A.Md.Ak.	Bendahara Pengeluaran Satker	Pelaksana	-
16	Rohyati, SH	Analisis Kepegawaian Pertama	Fungsional	-
17	Ranid Petra Zudha, S.H.	Analisis Kepegawaian Pertama	Fungsional	-
18	Lavin Janis Pramudita Halawa, S.Kom	Pranata Komputer Pertama	Fungsional	-
19	Galih Fajriansyah, S.H	Analisis Kepegawaian Pertama	Fungsional	-
20	Abdul Aziis Yamashita, S.H.	Pengolah Bahan Evaluasi dan Pelaporan	Pelaksana	-
21	Eni Widiastuti, S.E.	Penata Keuangan	Pelaksana	-

Sumber: Data Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, Oktober 2023

**Tabel 6**  
**Jumlah ASN Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah**  
**Berdasarkan Gender**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	13
2	Perempuan	8
<i>Jumlah</i>		<i>21</i>

Sumber: Data Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, Oktober 2023

**Tabel 7**  
**Jumlah ASN Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah**  
**Berdasarkan Pangkat/ Golongan**

No	Pangkat	Golongan	Jumlah
1	Pengatur	II/c	1
2	Pengatur Tingkat I	II/d	2
3	Penata Muda	III/a	6
4	Penata Muda Tingkat I	III/b	3
5	Penata	III/c	3
6	Penata Tingkat I	III/d	3
7	Pembina	IV/a	1
8	Pembina Tingkat I	IV/b	2
	<i>Jumlah</i>		<i>21</i>

Sumber: Data Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, Oktober 2023

**Tabel 8**  
**Jumlah ASN Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah**  
**Berdasarkan Rentang Usia**

No	Kelompok Umur	Jumlah
1	25-35	9
2	36-45	10
3	46-55	2
	<i>Jumlah</i>	<i>21</i>

Sumber: Data Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, Oktober 2023

**Tabel 9**  
**Jumlah ASN Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah**  
**Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah
1	SLTA	1
2	DIII	2
3	S1	13
4	S2	5
<i>Jumlah</i>		<i>21</i>

*Sumber: Data Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, Oktober 2023*

**Tabel 10**  
**Jumlah ASN Balai Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah**  
**Berdasarkan Masa Kerja**

No	Masa Kerja	Jumlah
1	<5 tahun	8
2	6-10 tahun	6
3	11-15 tahun	5
4	16-20 tahun	2
<i>Jumlah</i>		<i>21</i>

*Sumber: Data Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, Oktober 2023*

**Tabel 11**  
**Pengembangan Kompetensi (Konversi Jam Pelajaran)**  
**ASN Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah**  
**Tahun 2022 dan 2023**

No	Nama	Jabatan	2022	2023
1	Kaswo, S.Sos., M.A.P	Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Hak Asasi Manusia Jawa Tengah	30	64
2	Heniek Purwantri Sujiharini, SH, MH	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Hak Asasi Manusia	36	93
3	Diah Yuli Pratiwi, S.E.	Kepala Seksi Penyelenggaraan Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Hak Asasi Manusia	40	92
4	Anita Dwi Fatmaningrum, S.E., M.Si.	Kepala Seksi Program dan Evaluasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan Hak Asasi Manusia	34	48
5	Muh Khamdan, S.Pd.I., MA Hum	Widyaiswara Muda	43	126
6	Tri Anjar Pamungkas, S.E.	Penyusun Laporan dan Hasil Evaluasi	0	16
7	Andy Puspito Ajie, SE	Penyusun Laporan Keuangan	99	67
8	Eko Kurnianto, S.Pd	Pengelola Kepegawaian/ Data Kepegawaian	4	73
9	Lutfi Muamar Arifin, S.H.,M.H.	Pengelola Tata Naskah	21	55
10	Bagus Indra Setyawan, SH	Pengelola Keuangan	0	8
11	Tri Agung Nugroho, S.TP.	Pengelola Keuangan	87	76
12	Shauma Ghafar Manan, S.H.	Pengelola Barang Milik Negara	21	44
13	Budhi Setiawan	Pengelola Kepegawaian/ Data Kepegawaian	14	4

14	Elsida Yuni Nainggolan, A.Md	Pengelola Tata Naskah	0	4
15	Dyanda Iznainy Chuchu Naziri Pharameswari, A.Md.Ak.	Bendahara Pengeluaran Satker	0	4
16	Rohyati, SH	Analisis Kepegawaian Pertama	0	4
17	Ranid Petra Zudha, S.H.	Analisis Kepegawaian Pertama	0	4
18	Lavin Janis Pramudita Halawa, S.Kom	Pranata Komputer Pertama	14	4
19	Galih Fajriansyah, S.H	Analisis Kepegawaian Pertama	0	24
20	Abdul Aziis Yamashita, S.H.	Pengelola Data	47	4
21	Eni Widiastuti, S.E.	Penata Keuangan	0	4

Sumber: Data Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, Berdasarkan Data Dossier Pegawai, periode Oktober 2023

Penelitian ini menetapkan populasi yaitu PNS pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Jawa Tengah yang telah memenuhi pengembangan kompetensi 20 JP per tahun selama dua tahun berturut-turut pada tahun 2022 dan 2023 yang mewakili implementasi sebelum dan sesudah berlakunya Peraturan Menteri Hukum dan HAM tentang tentang pelaksanaan pengembangan kompetensi secara terintegrasi di bidang Hukum dan HAM Nomor 26 Tahun 2022. Selain data yang dimiliki, penelitian akan dilakukan dengan wawancara secara mendalam (*indepth interview*). Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik sampling purposif (*purposive sampling*), berdasarkan tujuan penelitian yaitu mengetahui implementasi sitem pengembangan kompetensi melalui Kemenkumham *Corporate University*

pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM. Peneliti menentukan kriteria informan sebagai berikut:

- a. berstatus Pegawai Negeri Sipil;
- b. menduduki jabatan administrasi, jabatan fungsional atau jabatan pelaksana;
- c. telah memenuhi pengembangan kompetensi 20 JP per tahun selama dua tahun berturut-turut pada tahun 2022 dan 2023.

Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia dalam tatanan pemerintahan menjalankan tugas membantu Presiden dalam menyelenggarakan negara dalam urusan pemerintahan di bidang hukum dan Hak Asasi Manusia. Selaras dengan fungsi yang dijalankan oleh Kementerian Hukum dan HAM diantaranya pengoordinasian pelaksanaan tugas, fungsi pembinaan, dan dukungan administrasi, juga pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di bidang hukum dan hak asasi manusia, pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai menjadi prioritas untuk dilaksanakan. Dari data tahun 2022, Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia mempunyai tugas fungsi yang heterogen dengan memiliki dukungan sumber daya manusia sejumlah 65.007 orang yang tersebar di 874 satuan kerja dan 22 perwakilan Imigrasi di luar negeri.<sup>77</sup>

Sasaran Strategis Kementerian Hukum dan HAM ke VII adalah meningkatkan kompetensi strategis Sumber Daya Manusia di Bidang Hukum

---

<sup>77</sup> Biro Humas Hukum dan Kerjasama Kementerian Hukum dan HAM, 2022, *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Hukum dan HAM Tahun 2022*, hlm. 3.

dan HAM, dijalankan oleh BPSDM Hukum dan HAM. Sasaran Strategis tersebut memiliki 2 (dua) Indikator Kinerja Utama (IKU), yaitu:

- a. IKU 1: Presentase ASN yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan;
- b. IKU 2: Presentase alumni Diklat yang meningkat kinerjanya.

Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM dibentuk sebagai perpanjangan dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM dimandatkan dalam penyelenggaraan pelatihan di Wilayah. Melalui Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI Nomor 4 Tahun 2018 sebagai titik awal keberadaan Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah. Wilayah kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah meliputi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Tengah, Jawa Timur, Daerah Istimewa Yogyakarta, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Barat, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Timur. Sebagai *leading sector* di bidang pengembangan sumber daya manusia di wilayah kerjanya, maka pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan dalam rangka melaksanakan tugas-tugas pemerintahan di Bidang Hukum dan HAM, dilaksanakan sesuai kebijakan Menteri Hukum dan HAM melalui Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 26 Tahun 2022.

Selain memiliki tanggung jawab menyelenggarakan pelatihan di Wilayah, Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah sendiri memiliki 21 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memiliki hak pengembangan kompetensi. Secara luas, Balai Pendidikan dan Pelatihan

Hukum dan HAM memiliki beragam strategi dalam menyelenggarakan kegiatan pengembangan kompetensi, baik sebelum atau sesudah diundangkannya Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 26 diterbitkan pada 9 Desember 2023. Berdasarkan dokumentasi dan wawancara dengan Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, dalam kegiatan rapat persiapan Kompetisi Lembaga Berprestasi Tahun 2023 yang digelar oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN), disampaikan bahwa pada tahun 2023 pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui implementasi Kemenkumham Corpu memiliki dasar hukum yang jelas untuk dilaksanakan.

*“Dengan terbitnya Permenkumham Nomor 26 Tahun 2022, Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi yang mengusung konsep Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Bidang Hukum dan HAM, akan dikembangkan oleh Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah diawali dengan menyusun program dan strategi kegiatan yang akan dilaksanakan. Konsep pembelajaran terintegrasi menjadi unggulan implementasi Kemenkumham Corporate University di Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah ini, adalah konsep konektivitas. Konektivitas sendiri membantu bagaimana *sharing knowledge* dapat dilakukan secara lebih luas melalui berbagai media pembelajaran yang memanfaatkan teknologi informasi. Balai Diklat juga konsen terhadap pengembangan kompetensi pegawai di jajaran, karena pelayanan pelatihan yang baik akan dihasilkan oleh SDM yang *professional dan berkompeten*.”<sup>78</sup>*

Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah melaksanakan berbagai program dan strategi dengan tujuan memberikan akses pengembangan kompetensi kepada seluruh pegawai yang berada di wilayah

---

<sup>78</sup> Hasil wawancara dengan Kaswo, Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 12 Juli 2023.

kerjanya termasuk seluruh pegawai di lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah.

*“Saya telah mengetahui dan mengikuti sosialisasi Permenkumham Nomor 26 Tahun 2022, bahwa peraturan menteri ini menjadi dasar dan pedoman dalam penyusunan desain pengembangan kompetensi sesuai dengan kewenangan yang didelegasikan di dalamnya. Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah selain menyiapkan program pelatihan bagi ASN di wilayah kerja, juga menyiapkan bentuk pengembangan kompetensi nonklasikal untuk pengembangan SDM internal. Kami juga mengutamakan implementasi CorpU untuk pengembangan kompetensi SDM internal supaya meningkatkan citra Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah sebagai penyelenggara pelatihan memiliki SDM yang andal dan profesional.”<sup>79</sup>*

Pada kesempatan yang sama, Kepala Seksi Program dan Evaluasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM menjelaskan secara singkat penentuan jenis pengembangan kompetensi yang akan dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah dalam satu tahun periode.

*“Desain pengembangan kompetensi yang dikembangkan, secara general ditujukan bagi seluruh ASN di wilayah kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM. Jenis dan program-program pelatihan baik klasikal maupun non-klasikal yang disusun berdasarkan analisa kebutuhan diklat yang dilakukan oleh Seksi Program dan Evaluasi di tahun sebelumnya, berdasarkan hasil diskusi, pengamatan, hasil evaluasi dan usulan dari Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM. Selain itu, penentuan jenis pelatihan juga dipengaruhi oleh kebijakan yang ditetapkan di Unit Eselon I yaitu BPSDM Hukum dan HAM.”<sup>80</sup>*

---

<sup>79</sup> Hasil wawancara dengan Anita Dwi Fatmaningrum, Kepala Seksi Program dan Evaluasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 12 Juli 2023.

<sup>80</sup> Hasil wawancara dengan Anita Dwi Fatmaningrum, Kepala Seksi Program dan Evaluasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 12 Juli 2023.

Sebagai satuan kerja atau Unit Pelaksana Teknis di jajaran Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Tengah, secara organisasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM berada di bawah Kepala Divisi Administrasi Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Tengah. Adapun pengusulan peserta pelatihan dilakukan oleh Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Tengah selaku Pembina wilayah. Kantor Wilayah menghimpun usulan peserta pelatihan untuk selanjutnya disampaikan kepada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM dengan tembusan kepada Biro Kepegawaian Sekretariat Jenderal.<sup>81</sup>

*“Kami telah mengikuti sosialisasi Permenkumham No. 26 Tahun 2022, selaku pemangku urusan kepegawaian pada Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah kami memiliki tugas untuk menyampaikan usulan pelatihan ke Kantor Wilayah ataupun instansi lain, sebagai bentuk pengelolaan SDM di jajaran. Kami juga mengimbau kepada seluruh pegawai untuk aktif mengikuti kegiatan baik seminar, bimtek, webinar, dan bentuk kegiatan lainnya. Setiap ada informasi atau undangan untuk mengikuti kegiatan yang dapat mendukung Kemenkumham CorpU selalu kami sampaikan kepada para pegawai. Kami menginginkan seluruh pegawai di Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah memiliki kesadaran untuk meningkatkan kompetensinya, mengikuti perkembangan zaman dan kemajuan teknologi. Ya! Tentu tujuannya peningkatan layanan.”<sup>82</sup>*

Hasil wawancara kepada para pejabat administrasi, memberikan gambaran bahwa pemahaman di level Kepala dan para Pejabat Pengawas telah

---

<sup>81</sup> *Standar Operasional Prosedur Pengusulan Peserta Diklat Kementerian Hukum dan HAM*, disahkan oleh Sekretaris Jenderal Kementerian Hukum dan HAM RI, tanggal 20 Desember 2019.

<sup>82</sup> Hasil wawancara dengan Heniek Purwantri Sujiharini, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 12 Juli 2023.

mengetahui dan memahami bahwa saat ini Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah merupakan organisasi pembelajar yang harus mengimplementasikan Kemenkumham *Corporate University* sesuai peran dan kewenangannya. Dalam menjalankan fungsi penyelenggaraan pelatihan di wilayah kerja, para peserta pelatihan adalah pengguna layanan utama di Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, ditambah dengan pelayanan kepada *stakeholder* terkait lainnya. Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah sendiri melayani seluruh pegawai di wilayah kerja 11 Provinsi pada 10 Kantor Wilayah yang mencakup 300 unit pelaksana teknis (UPT). Untuk itu, dibutuhkan SDM yang profesional dan berkualitas dalam menyelenggarakan pelatihan, dengan mengutamakan dan mengoptimalkan Sumber Daya Manusia yang ada. Jumlah pegawai yang sangat terbatas ini, menjadi perhatian tersendiri bagi organisasi dimana setiap pegawai memiliki beban kerja yang tinggi yang tentunya harus diimbangi dengan peningkatan kompetensinya.

Jenis-Jenis kegiatan pengembangan kompetensi yang termasuk dalam desain pengembangan kompetensi pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah<sup>83</sup>, antara lain:

a. Pelatihan Klasikal dengan Mentoring

Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah memiliki daya tampung yang terbatas yaitu 2 (dua) dua angkatan dalam

---

<sup>83</sup> Laporan Kinerja Penyelenggaraan Pelatihan di Wilayah Balai Diklat Hukum dan Ham Jawa Tengah Tahun 2023.

sekali penyelenggaraan pelatihan tatap muka. Kondisi tersebut merupakan dasar dari gagasan bahwa Kemenkumham CorpU dapat diterapkan, dengan mengkombinasikan kegiatan pelatihan klasikal dan jenis kegiatan CorpU lainnya. Seluruh pelatihan mengalami perubahan silabus/ kurikulum pembelajaran dengan memasukkan Mentoring dalam penyusunan Rencana Aksi (*action plan*) yang akan disusun dan diimplementasikan oleh peserta pelatihan untuk mendorong *sharing knowledge* di tempat kerjanya. Model-model penyelenggaraan Pelatihan Klasikal sebagaimana kebijakan dan arahan Kepala BPSDM Hukum dan HAM, dikategorikan sebagai berikut:

- 1) Klasikal Non Praktik, pelatihan yang hanya terdapat pembelajaran di kelas dan tidak diikuti adanya praktik lapangan di lokus tempat kerja dalam siklus pelatihan;
- 2) Klasikal dengan Praktik, pelatihan dengan pembelajaran di kelas yang disertai Jam Pelajaran praktik lapangan di salah satu UPT sebagai lokus praktik dalam siklus pelatihan;
- 3) Klasikal dengan Kunjungan/ *Benchmarking*, pelatihan dengan pembelajaran di kelas yang disertai Jam Pelajaran kunjungan lapangan di salah satu UPT sebagai lokus studi tiru (*benchmarking*) dalam siklus pelatihan;
- 4) Kalasikal dengan *Coaching* dan *Mentoring*, pelatihan dengan pembelajaran di kelas yang disertai adanya proses *coaching* oleh tim

Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, dan proses *mentoring* dari unit kerja peserta.

b. Pelatihan *e-Learning*

Pelatihan *e-learning* menjadi salah satu model pengembangan kompetensi yang digunakan sejak awal berdirinya Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, pada 2018 dengan arahan dan dukungan BPSDM Hukum dan HAM. Pengembangan kompetensi melalui metode *e-learning* yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah dikombinasikan dalam metode Pelatihan Jarak Jauh, di mana materi materi diunduh dan dibaca langsung oleh peserta sedangkan sesi penjelasan dari pengajar diberikan di kemudian hari secara terstruktur dalam jadwal.

c. *Massive Open Online Course* (MOOC)

MOOC menjadi bentuk pengembangan kompetensi pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah melalui pelatihan online menggunakan aplikasi MOOC yang melibatkan banyak peserta sekaligus. Setiap pegawai di wilayah kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, bebas memilih kelas dan topik materi sesuai bidang yang diminati. Hal itu sebagaimana sifat MOOC itu sendiri:

- 1) *Massive*, melibatkan peserta tanpa batas;
- 2) *Open*, yang tidak mengatur persyaratan khusus untuk mengikuti pelatihan;

- 3) *Online*, akses yang diberikan melalui jaringan internet sehingga dapat diakses dari manapun dan kapanpun selama tersedia konektivitas jaringan;
- 4) Peserta menyelesaikan semua tahapan kegiatan sesuai waktu yang dimilikinya.

d. Pelatihan Jarak Jauh

Pelatihan Jarak Jauh (PJJ) menjadi pelengkap dari keberadaan *e-learning* dan *Microlearning* yang ada di Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah. Peserta mendapatkan materi serta berinteraksi tidak langsung melalui akses *e-learning*, penggunaan video *microlearning* untuk materi-materi tertentu, dan pembelajaran tatap muka melalui virtual meeting Zoom atau google meeting yang mengacu pada panduan dari BPSDM Hukum dan HAM.

e. *Mentoring* untuk *Sharing Knowledge*

Sebagai kelanjutan dari Pelatihan Klasikal dengan *Mentoring*, seluruh pelatihan yang diadakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah sejak 2023, telah ditetapkan adanya penyusunan *action plan* (rencana aksi). Langkah ini dimaksudkan agar setiap peserta dapat membuat rencana implementasi dari pembelajaran yang diikuti, baik pelatihan klasikal, pelatihan jarak jauh, maupun pola kombinasi non-klasikal, dengan tahapan:

- 1) Peserta melakukan proses *mentoring* dengan atasan langsung saat pelatihan sedang berlangsung;

- 2) Peserta menetapkan sasaran implementasi materi yang akan dilakukan di tempat kerja. Proses ini yang kemudian diikuti adanya *coaching* dan *mentoring*.
- 3) Peserta yang sudah lulus dari pelatihan dan menjadi alumni, sesegera mungkin melakukan implementasi *action plan* dan *sharing knowledge* atas pengetahuan maupun keterampilan terhadap unit organisasi, sebagai bagian dari evaluasi pasca pelatihan (EPP) nantinya.

f. *Badiklat Learning Center* (BLC)

Aplikasi berbasis website Badiklat Learning Center (BLC) menjadi salah satu sumber akses pembelajaran mandiri yang disediakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah. Badiklat Learning Center (BLC) merupakan kumpulan sumber pembelajaran dari *Best Practices* pengetahuan di Kemenkumham yang dapat diakses secara luas kapanpun dan dimanapun.

g. *Podcast* dan *Microlearning*

*Podcast* dan *Microlearning* merupakan salah sarana penyampaian pengetahuan dan materi pembelajaran pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah. Langkah tersebut dapat digunakan oleh para atasan kepada bawahannya, atau secara mandiri bagi tiap-tiap pegawai belajar mandiri.

h. Webinar dan *Community of Practises*

Webinar dan *Community of Practises* (CoP) oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah diselenggarakan dalam

jangka waktu 1 bulan sekali. Tema yang diangkat dalam webinar merupakan tema-tema yang teraktual, atau merupakan usulan dari komunitas kelompok pembelajar sesuai hasil pembagian minat dan bakat, serta tugas dan fungsi keseharian. Webinar juga dilakukan secara hybrid, dengan menghadirkan peserta secara langsung maupun peserta mengikuti dari tempat kerja masing-masing secara daring.

i. Konsultasi Pengembangan

Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah merupakan unit kerja yang sudah meraih predikat satuan kerja Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) pada 2020. Pada 2023, sebagai satuan kerja dibawah BPSDM Hukum dan HAM yang lolos nominasi predikat Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM), Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah menerapkan metode konsultasi untuk strategi pengembangan kelembagaan. Konsultasi dimaksudkan agar satker dan unit yang berada di wilayah kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi dan karyawan dengan:

- 1) Membantu identifikasi permasalahan kinerja organisasi dan para pegawai;
- 2) Memetakan usulan program pengembangan kompetensi dan pengembangan organisasi yang tepat, untuk bersama meraih predikat WBK dan WBBM;
- 3) Melakukan pendampingan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi;

4) Menjadi konsultan bagi satker dan unit kerja dalam menjaga performa organisasi pada aspek pengembangan kompetensi.

j. Pelatihan Berbasis Wilayah

Pelatihan berbasis wilayah digagas sebagai optimalisasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang mempertimbangkan jarak, waktu dan efisiensi biaya, mengingat wilayah kerja yang sangat luas. Pelaksanaan pelatihan tidak hanya terpusat penyelenggaraannya di Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah namun memperhatikan zonaisasi pada wilayah-wilayah tertentu, untuk menjangkau lebih banyak peserta tanpa terbebani besarnya biaya perjalanan dinas.

Penulis melakukan wawancara lanjutan kepada para pegawai Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah yang telah mengikuti pengembangan kompetensi, untuk mengetahui pemahaman atas sistem pengembangan kompetensi di Kementerian Hukum dan HAM sesuai Permenkumham Nomor 26 Tahun 2022.

*“Saya turut serta dalam penyusunan desain pengembangan kompetensi pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah. Amanat dalam Permenkumham No. 26 merupakan juga penjabaran dari Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020. Sebagai Widyaiswara, pengetahuan terbaru merupakan hal yang sangat penting untuk mengikuti perkembangan zaman. Sesuai kebutuhan tersebut saya merasa wajib untuk terus melakukan pengembangan diri, dengan mengikuti kegiatan-kegiatan training, sosialisasi peraturan terbaru, seminar, serta pelatihan-pelatihan yang mendukung pekerjaan. Tidak hanya dari Kemenkumham, saya juga mengikuti kegiatan-kegiatan tersebut dari tempat lain. Sekarang di setiap pelatihan disampaikan nilai dasar ASN BerAKHLAK, tujuan pengembangan kompetensi sendiri tidak*

*jauh dari peningkatan kualitas SDM supaya dalam menjalankan tugas fungsinya berdampak dalam peningkatan kualitas pelayanan publik.”<sup>84</sup>*

Pegawai dalam jabatan fungsional dan jabatan pelaksana lainnya juga memberikan pernyataannya kepada penulis terkait implementasi Kemenkumham CorpU di Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah.

*“Saya sebagai pelaksana pada Subbag Tata Usaha telah mengetahui bahwa Kementerian Hukum dan HAM memiliki strategi Kemenkumham CorpU. Kesempatan mengikuti pelatihan sangat terbatas, dan jenis pelatihan yang ditawarkan biasanya lebih banyak ke ranah teknis seperti pemasyarakatan dan imigrasi. Yang saya lakukan untuk mengembangkan diri adalah mengikuti kegiatan-kegiatan sosialisasi dan seminar-seminar yang sesuai dengan kebutuhan saya.”*

Pernyataan-pernyataan lain yang mendukung pernyataan di atas:

*“Saya sudah pernah mendengar Permenkumham No. 26 Tahun 2022 terkait Sistem Pengembangan Kompetensi, menurut saya Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah telah melaksanakan kebijakan Kemenkumham CorpU selain pelatihan dan saya juga telah mengikuti kegiatan tersebut sebagai peserta. Seperti saat itu contohnya saya mengikuti webinar Public Speaking dimana tema ini merupakan tema umum yang bisa diikuti oleh semua jabatan, dan di akhir kegiatan saya mendapatkan e-sertifikat.”<sup>85</sup>*

*“Kemenkumham CorpU sudah sejak beberapa tahun lalu disosialisasikan, terkait peraturan terbaru Permenkumham Nomor 26 tahun 2023 merupakan peraturan yang resmi mengatur tentang Kemenkumham CorpU. Sebelum melaksanakan tugas di Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, saya bertugas di Lapas Kelas IIA Tegal. Dengan pelaksanaan tugas fungsi yang sama sekali*

---

<sup>84</sup> Hasil wawancara dengan Muh. Khamdan, Widyaiswara Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 16 Agustus 2023.

<sup>85</sup> Hasil wawancara dengan Andi Puspito Ajie, Penyusun Laporan Keuangan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023

*berbeda. Saya memerlukan banyak referensi agar dapat segera beradaptasi dan menyesuaikan dalam hal penyelesaian pekerjaan. Saya telah beberapa kali diberikan kesempatan mengikuti pelatihan baik secara klasikal dan online. selain itu saya juga saat ini mengembangkan softskill melalui pelatihan-pelatihan yang saya ikuti seperti pelatihan host pelatihan daring yang saat itu diselenggarakan oleh BPSDM Hukum dan HAM misalnya, kemudian saya juga mengikuti workshop pengampu Agenda IV Pelatihan Dasar CPNS, dan workshop pengajar Dinamika Kelompok yang diselenggarakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM. Selain itu, saya telah mengikuti pelatihan operator studio podcast dan microlearning sebagai peningkatan softskill saya, yang saat ini mendukung Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah pengimplementasian Kemenkumham CorpU melalui dalam pembuatan video podcast dan video-video pembelajaran lainnya.”<sup>86</sup>*

Menurut hasil wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah mendapatkan kesempatan secara terbuka untuk dapat melakukan pengembangan kompetensi selain melalui pelatihan klasikal.

*“Pengembangan kompetensi ini sebenarnya banyak cara dan kesempatannya. Masing-masing Unit Pelaksana Teknis juga diberikan kewenangan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan pengembangan kompetensi nonklasikal. Sebelum dicanangkan menjadi Kemenkumham Corporate University sebenarnya kita juga telah melakukan kegiatan-kegiatan tersebut, hanya saja belum didokumentasikan dan belum dikelola dengan baik. Di dalam lampiran Permenkumham Nomor 26 Tahun 2023 juga telah secara jelas mengatur bentuk-bentuk pengembangan kompetensi sesuai kewenangan satuan kerja.”<sup>87</sup>*

Prinsip dalam Corporate University mengedepankan bahwa tugas pengembangan kompetensi ini tidak hanya menjadi tugas lembaga pelatihan,

---

<sup>86</sup> Hasil wawancara dengan Tri Agung Nugroho, Pengelola Data pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023

<sup>87</sup> Hasil wawancara dengan Kaswo, Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023

namun juga menjadi kewajiban dari setiap organisasi atau satuan kerja. Selain kewajiban dari organisasi untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai, secara *mindset* para PNS juga harus memiliki inisiatif untuk mengembangkan kompetensi diri.

*“Menurut saya, sebagai seorang PNS atau ASN di era keterbukaan informasi sekarang ini memiliki tanggung jawab yang lebih besar, dalam memberikan pelayanan publik berkualitas. ASN juga harus berkembang seiring dengan perkembangan zaman. Jika ingin memberikan pelayanan dan bekerja dengan hasil yang terbaik berarti saya harus memiliki kompetensi yang cukup baik pula. Sebagai generasi X, saya harus terbiasa menggunakan perangkat dan aplikasi. Saya merasa senang untuk belajar dan diberikan kesempatan mengembangkan kompetensi saya.”<sup>88</sup>*

Saat ini Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah telah melaksanakan amanat Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 yang telah digantikan oleh Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023, dimana dalam Undang-Undang tersebut mengamanatkan bahwa setiap ASN selain memiliki hak pengembangan diri, juga memiliki kewajiban melaksanakan nilai-nilai dasar ASN serta kode etik dan kode perilaku.

PNS di lingkungan Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah memiliki kesempatan yang luas dan berkedudukan sama dalam hak mendapatkan pengembangan kompetensi, terutama melalui jalur-jalur pembelajaran mandiri dan bentuk pelatihan nonklasikal, baik yang diselenggarakan oleh internal Kemenkumham maupun dari eksternal yaitu Instansi terkait lainnya. Mengutip dari laman resmi BPSDM Hukum dan HAM,

---

<sup>88</sup> Hasil wawancara dengan Tri Agung Nugroho, Pengelola Keuangan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023.

bahwa Corporate University bertanggung jawab untuk memastikan semua PNS belajar dan mempelajari hal-hal secara tepat, dengan cara penyampaian pembelajaran yang tepat pula. Tentu saja tahapan tersebut sangat membutuhkan konsep yang matang dan sumber daya yang mumpuni mulai dari bagaimana memperoleh sumber pengetahuan, cara mendokumentasikannya kemudian cara mendistribusikannya hingga tahap penerapan pengetahuannya.

*“Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah harus menyiapkan SDM terutama yang ada di internal, skill dan kompetensi sesuai standar kompetensi untuk dapat menjawab tantangan SMART ASN. Kita juga akan bersama-sama mengevaluasi dengan melihat hasilnya ada peningkatan di kompetensi/ skill pegawai atau tidak, lalu model-model pembelajaran mana yang paling efektif untuk dilaksanakan. Mengapa harus SDM dulu yang ditingkatkan, karena sesuai pidato Presiden RI dalam menyampaikan Nawa Cita Pembangunan bahwa Sumber Daya Manusia adalah kunci. Kompetensi SDM harus selalu diasah agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Saya selaku Kepala Balai selalu menyampaikan dalam sambutan kegiatan atau dalam kegiatan-kegiatan internalisasi, supaya semakin banyak pegawai yang mempunyai semangat dan pemahaman yang sama bahwa profesionalisme sumber daya manusia adalah kunci pelayanan berkualitas menuju birokrasi berkelas dunia.”<sup>89</sup>*

Pernyataan yang disampaikan oleh Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah tersebut sesuai dengan tujuan pengembangan kompetensi pegawai untuk meningkatkan profesionalisme SDM dalam menjalankan pelayanan publik yang berorientasi pada kepuasan masyarakat sesuai prinsip-prinsip *good governance*. Hal tersebut juga dapat dilihat dari penelitian yang dilakukan oleh Edi Sutrisno dan Joko Maryono,

---

<sup>89</sup> Hasil wawancara dengan Kaswo, Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023.

meneliti pengaruh kualitas layanan dan kinerja pegawai pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Slawi terhadap kepuasan masyarakat, yang memberikan kesimpulan bahwa kualitas pelayanan dan kinerja pegawai berpengaruh positif terhadap kepuasan masyarakat<sup>90</sup>. Penelitian lainnya dilakukan oleh Rusmilawati meneliti pengaruh profesionalisme pegawai terhadap kualitas pelayanan publik yang di lokuskan pada Kantor Kecamatan Tanta, Kabupaten Tabalong, menjelaskan bahwa profesionalisme kinerja pegawai yang tinggi akan dapat meningkatkan kualitas pelayanan, dimana hasil uji menunjukkan bahwa profesionalisme pegawai mempengaruhi kualitas pelayanan publik sebesar 74,5%.<sup>91</sup> Hasil yang sama juga terlihat dari penelitian yang dilakukan oleh Sutarno yang meneliti pengaruh kualitas pelayanan yang salah satunya variabelnya adalah keandalan (*reliability*) pegawai yang terbukti berpengaruh terhadap kepuasan masyarakat pada Kantor Pertanahan Kabupaten Karanganyar.<sup>92</sup>

Implementasi Kemenkumham CorpU merupakan implementasi kebijakan yang melingkupi prinsip-prinsip *good governance*. Penulis mempelajari modul materi “*Good Governance dan Pelayanan Publik*” yang

---

<sup>90</sup> Edi Sutrisno dan Joko Maryono, 2016, *Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kinerja Pegawai Terhadap Kepuasan Masyarakat (Keluarganya Warga Binaan Pemasyarakatan) Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIB Slawi*, Jurnal Multiplier Vol. I, hlm. 66-83 : 75-76.

<sup>91</sup> Rusmilawati, et.al., 2020, *Pengaruh Profesionalisme Kerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Tanta Kabupaten Tabalong*, Jurnal Administrasi Publik dan Administrasi Bisnis, Volume 3 Nomor 2, hlm. 570-584: 582-583.

<sup>92</sup> Sutarno, 2021, *Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat pada Kantor Pertanahan Kabupaten Karanganyar*, Jurnal Unisri Ji@p Vol.10 No.1, hlm. 213-220: 218-219.

diterbitkan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi<sup>93</sup>, yang didalamnya menjelaskan kembali bahwa 9 (Sembilan) prinsip *good governance* menurut UNDP antara lain partisipasi (*participation*), penegakan hukum (*rule of law*), transparansi (*transparancy*), daya tanggap (*responsiveness*), berorientasi pada consensus (*concensus orientation*), keadilan/ kesetaraan (*equity*), efektivitas dan efisiensi (*effectiveness and efficiency*), akuntabilitas (*accountability*), dan visi strategis (*strategic vision*). Menurut Kementerian Perencanaan Pembangunan Daerah/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas), *good governance* merupakan konsep seberapa baik pemerintah menjalankan kewenangannya dan bagaimana peran dan keikutsertaan masyarakat dalam mengontrol jalannya pemerintahan. Penulis merasa perlu untuk menganalisis kebijakan sistem pengembangan kompetensi yang diimplementasikan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM berdasarkan prinsip-prinsip *good governance* yang relevan yaitu prinsip penegakan hukum, berkeadilan, efektivitas dan efisiensi, akuntabilitas dan visi strategis.

Sesuai dengan pernyataan yang diberikan oleh para responden dalam wawancara yang dilakukan oleh penulis, dapat disimpulkan bahwa sistem pengembangan kompetensi melalui strategi Kemenkumham Corpu yang telah dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM memenuhi prinsip-prinsip *good governance*, sebagai berikut:

---

<sup>93</sup> Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat Kedeputusan Bidang Pencegahan Komisi Pemberantasan Korupsi, 2016, *Modul Materi "Good Governance dan Pelayanan Publik"* (c) Komisi Pemberantasan Korupsi, hlm. 19.

**Tabel 12**  
**Penerapan Good Governance dalam Sistem Pengembangan Kompetensi**  
**pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah**

No	Prinsip <i>Good Governance</i>	Hasil Analisis
1	Penegakan Hukum	<p>1. Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM dan HAM secara konsisten melaksanakan pengembangan kompetensi berdasarkan hukum yang berlaku, antara lain:</p> <p>2. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN (sebelumnya merujuk pada UU No. 5 Tahun 2014)</p> <p>3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 dan Nomor 17 Tahun 2020 tentang Pengembangan Kompetensi PNS</p> <p>4. Permenkumham Nomor 26 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Bangkom Melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Bidang Hukum dan HAM</p>
2	Berkeadilan	Sistem pengembangan kompetensi yang diterapkan di Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM ditujukan bagi seluruh

		pegawai secara jelas dan terbuka dalam rangka implelementasi Kemenkumham CorpU.
3	Efektivitas dan Efisiensi	Sistem pengembangan kompetensi melalui Kemenkumham CorpU pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM dianggap efektif untuk dilaksanakan. Sistem tersebut dapat dikatakan efisien menimbang bahwa jenis pelatihan klasikal yang jumlahnya dan kesempatannya terbatas, jenis pelatihan non klasikal dan jenis kegiatan lainnya seperti webinar, bimtek, coaching dan mentoring, dan lainnya merupakan alternatif yang dapat dilakukan, bahkan saat ini pembelajaran dapat dilakukan secara mandiri menggunakan berbagai media dan waktu yang lebih fleksibel.
4	Akuntabilitas	Prinsip akuntabilitas dapat dikatakan telah dilaksanakan melalui implementasi Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Corporate University. Hal ini dapat dilihat dari beberapa aspek yang telah dipenuhi oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, antara lain:

		<p>a. Pimpinan dan jajaran telah memahami aturan dan kewenangan dalam proses pengembangan kompetensi;</p> <p>b. Pimpinan mendukung pegawai dalam melaksanakan pengembangan kompetensi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku;</p> <p>c. Penyusunan analisis kebutuhan pelatihan pegawai internal telah dilaksanakan;</p> <p>d. Perumusan dan pengembangan desain pembelajaran dalam penerapan Kemenkumham Corpu telah dilaksanakan;</p> <p>e. Publikasi informasi penyelenggaraan pengembangan kompetensi kepada seluruh pegawai dan melakukan internalisasi/ sosialisasi internal Kemenkumham Corpu.</p> <p>f. Penyusunan laporan dan melakukan evaluasi secara berkala.</p>
5	Visi Strategis	Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah meningkatkan kompetensi SDM pegawai di jajaran menuju SMART ASN dan BerAKHLAK dalam rangka meningkatkan

		<p>kualitas layanan. Bentuk pengembangan kompetensi menyesuaikan perkembangan zaman dan memanfaatkan teknologi informasi. Langkah-langkah yang telah dilakukan antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Pengembangan aplikasi pembelajaran mandiri untuk dapat diakses seluruh (ASN dan PPPK) Kemenkumham, yaitu Badiklat Learning Center.</li> <li>b. Mengembangkan desain pembelajaran Kemenkumham CorpU yang mengutamakan konektivitas pembelajaran dan mengutamakan sharing knowledge</li> </ol>
--	--	--

Penerapan *good governance* pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah dapat dilihat dari implementasi Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 dan telah sesuai amanat Undang-Undang terbaru yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN pasal 21, yaitu tanggung jawab organisasi dalam hal pemenuhan hak ASN atas pengembangan kompetensi. Pelaksanaan pengembangan kompetensi terintegrasi dan melaksanakan fungsi penyelenggaraan pelatihan melalui Kemenkumham CorpU telah dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan perubahannya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor

17 Tahun 2020, tetapi hal ini masih terbatas pada aturan pengembangan kompetensi bagi PNS. Bentuk-bentuk pengembangan kompetensi dan perencanaan pengembangan kompetensi SDM pegawai di internal yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah juga telah mengimplementasikan Kemenkumham CorpU sesuai Peraturan Menkumham Nomor 26 Tahun 2022.

## **B. Hambatan dan Kelemahan Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Kemenkumham *Corporate University* pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah**

Aparatur Sipil Negara (Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) dalam menjalankan fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik dan pemersatu bangsa, keberhasilannya salah satunya ditentukan profesionalitas. Profesionalitas ASN dalam melaksanakan tugas jabatan diukur melalui kesesuaian antara kualifikasi, kinerja, kompetensi, dan kedisiplinan. Profesionalitas ASN diukur secara statistik sebagai indeks profesionalitas ASN menggunakan ukuran kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin. Dimensi ukuran kompetensi, di dasarkan pada data atau riwayat pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan meliputi pelatihan kepemimpinan, pelatihan fungsional, dan pelatihan teknis, dan kegiatan seminar/ workshop/ konferensi/ kegiatan yang setara.<sup>94</sup> Kementerian Hukum

---

<sup>94</sup> Peraturan Menteri Pembedayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.

dan HAM dalam Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024<sup>95</sup> telah mencantumkan Indeks Profesionalitas ASN sebagai program dalam penataan sistem SDM aparatur, dengan melaksanakan:

1. Penetapan ukuran kinerja individu;
2. Monitoring dan evaluasi kinerja individu secara berkala;
3. Penguatan implementasi Reward and Punishment Berdasarkan kinerja;
4. Pengembangan kompetensi dan karir ASN berdasarkan hasil monitoring evaluasi kinerja dan kebutuhan organisasi.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi sudah seharusnya menjadi perhatian yang harus diprioritaskan oleh organisasi. Dimensi/ indikator kompetensi memiliki bobot nilai yang paling besar yaitu 40% (empat puluh persen) dari keseluruhan dimensi pengukuran indeks Profesionalitas ASN. Kemenkumham Corporate University merupakan bagian dari upaya peningkatan profesionalitas ASN di Kementerian Hukum dan HAM. Dengan penerapan Kemenkumham CorpU yang merupakan strategi percepatan pengembangan kompetensi, maka diharapkan nilai Indeks Profesionalitas ASN Kemenkumham juga meningkat. Dalam hal ini perlu dilakukan pengukuran dan evaluasi yang menggambarkan efektivitas dari pelaksanaan Kemenkumham CorpU ini.

Dalam implementasinya, Kemenkumham CorpU yang dilaksanakan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah dapat

---

<sup>95</sup> Keputusan Menteri Hukum and HAM RI Nomor M.HH-19.OT.03.01 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kemenkumham RI Tahun 2020-2024

dikatakan berhasil diterapkan oleh organisasi dalam mengejawantahkan peraturan perundang-undangan yang ada ke dalam program-program dan desain pembelajaran yang dilakukan. Keberhasilan atau kegagalan suatu implementasi kebijakan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor baik internal pegawai maupun faktor eksternal.

**Tabel 13**  
**Data Pelatihan Teknis dan Pengembangan Kompetensi**  
**Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah**  
**Tahun 2023**

No	Pelatihan	Tanggal Pelaksanaan	Jumlah Peserta	Kategori
1.	Pelatihan Protokoler	16/01/2023	40	administrasi
2.	Webinar Antisipasi dan Penanggulangan Penyebaran Narkotika pada Lapas dan Rutan	10/01/2023	2065	Umum
3.	Pelatihan Teknis Latihan Kerja dan Kegiatan Kerja Produksi	07/02/2023	40	pemasyarakatan
4.	Sosialisasi UU No 1 Tahun 2023 Tentang KUHP	24/02/2023	160	Umum
5.	Pelatihan Teknis Tata Kelola Teknologi Informasi Keimigrasian	27/02/2023	40	Imigrasi
6.	Webinar Workplace Learning (WPL) sebagai Akselerasi Pengembangan Kompetensi dalam Pembelajaran Corpu	28/02/2023	476	Umum
7.	Pelatihan Barang dan Jasa Metode Blended Learning	06/03/2023	40	administrasi
8.	Pelatihan RB Metode MOOC	06/03/2023	1289	Umum
9.	Pelatihan Strategi dan Teknik Membangun Publikasi Pelayanan Metode PJJ	13/03/2023	40	administrasi
10.	Webinar Digitalisasi dan Simplifikasi Pembayaran Dalam Rangka Pelaksanaan APBN	27/03/2023	320	Umum

11.	Pelatihan Teknis Status Keimigrasian	27/03/2023	40	Imigrasi
12.	Webinar Kreativitas dan Perlindungan Karya Tulis dalam Era Digital	06/04/2023	416	Umum
13.	Pelatihan Teknis Visa Kunjungan dan Visa Tinggal Terbatas	10/04/2023	40	Imigrasi
14.	Webinar Back To Basic Pemasarakatan	02/05/2023	2968	pemasyarakatan
15.	Pelatihan Pelaksana Pada Pos Yankomas	08/05/2023	40	administrasi
16.	Launching MOOC Protokoler	22/05/2023	744	Umum
17.	Pelatihan MTSL Metode MOOC	05/06/2023	1527	Umum
18.	Pelatihan Teknis Penyidikan Keimigrasian Tingkat Dasar	12/06/2023	40	Imigrasi
19.	Pelatihan Teknis Pelayanan Pengaduan dan Sidang Kode Etik	03/07/2023	40	Pemasyarakatan
20.	Pelatihan Teknis Pengamanan Tingkat Dasar Metode PJJ	10/07/2023	40	Pemasyarakatan
21.	Webinar Series Smart Agility	25/07/2023	1024	Umum
22.	Pelatihan Kesamaptaan	14-08-23	40	Pemasyarakatan
23.	Pelatihan Teknis Pelayanan Dokumen Perjalanan RI	21/08/2023	40	Imigrasi
24.	Webinar Series Konten Kreatif dan Berkualitas dari Pemerintah untuk Masyarakat	03/10/2023	332	Umum
25.	Pelatihan Teknis Pengamanan Tingkat Lanjutan	04/09/2023	40	Pemasyarakatan
26.	Pelatihan Administrasi Perkantoran Tingkat Dasar	09/10/2023	40	Administrasi
27.	Pelatihan Dasar-Dasar HAM	23/10/2023	40	Umum
<b>Jumlah per 31 Oktober 2023</b>			<b>12.962</b>	

*Sumber: Laporan Kinerja Penyelenggaraan Pelatihan di Wilayah Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah Tahun 2023*

Menurut data capaian kinerja pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah Tahun 2023, pelaksanaan pengembangan

kompetensi yang diselenggarakan telah melebihi target sampai dengan 31 Oktober 2023 yaitu 12.962 orang pegawai. Tetapi jika melihat kondisi yang tergambar dari data Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham pada Satuan Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, jumlah pegawai yang telah memenuhi 20 Jam Pembelajaran adalah sejumlah 11 (sebelas) orang dan yang belum memenuhi target pembelajaran 20 JP adalah 9 (sembilan) orang. Dapat dikatakan Implementasi Kemenkumham Corpu pada tahun 2023 bagi para pegawai di Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM ini belum efektif karena 9 orang pegawai belum dapat menyajikan data dokumen pendukung pengembangan kompetensi pada Sistem Informasi Kepegawaian. Melalui wawancara terkait efektivitas pelaksanaan Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Kemenkumham Corpu pada Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah, diperoleh fakta-fakta menurut keterangan yang disampaikan oleh para responden sebagai berikut:

*“Sesuai Undang-Undang ASN yang lama Nomor 5 Tahun 2014 bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak, akan tetapi dalam Undang-Undang ASN yang terbaru Nomor 20 Tahun 2023 mengatur bahwa ASN berkewajiban melaksanakan nilai-nilai dasar ASN serta kode etik dan kode perilaku. Nilai-nilai dasar yang wajib dilaksanakan ini salah satunya adalah nilai kompeten dan nilai adaptif. Jadi sama saja dengan kewajiban ASN saat ini meningkatkan kompetensinya untuk menjadi ASN yang berkompoten dan dapat menyesuaikan dengan perkembangan.”<sup>96</sup>*

Pernyataan tersebut dikuatkan dengan hasil wawancara lainnya:

*“Pengembangan Kompetensi ini semestinya menjadi cerminan dari nilai dasar ASN yaitu nilai kompeten dan adaptif. Sejauh*

---

<sup>96</sup> Hasil wawancara dengan Kaswo, Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023

*ini para pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi masih berdasarkan perintah dari pimpinan. Pengembangan Kompetensi ini semestinya menjadi cerminan dari nilai dasar ASN yaitu nilai kompeten dan adaptif. Sejauh ini para pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi masih berdasarkan perintah dari pimpinan.”<sup>97</sup>*

Dari kedua pernyataan di atas, penulis melihat bahwa inisiatif diperlukan dalam memperoleh hak pengembangan kompetensi, namun saat ini instruksi pimpinan dan birokrasi masih menjadi dasar utama bagi pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi.

*“Menurut saya, konsep Kemenkumham Corporate University ini sudah baik dan layak untuk diterapkan. Saya telah mengikuti berbagai kegiatan kompetensi. Mulai tahun 2023 ini lebih rutin saya mengikuti kegiatan terlebih karena arahan dan penunjukan. Karena kesempatan mengikuti pelatihan tidak selalu ada, maka jenis pengembangan kompetensi yang saya ikuti lebih banyak melalui webinar yang lebih mudah untuk diakses dan tidak ada batasan peserta untuk mengikutinya.”<sup>98</sup>*

Seorang pegawai ASN seharusnya menyadari bahwa kualitas dan kemampuan dirinya dapat berdampak bagi kemajuan organisasi. Maka dalam hal ini, pentingnya pemahaman nilai dasar (*core values*) ASN harus terlebih dahulu ditanamkan.

*“Padahal Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah ini memiliki aplikasi Badiklat Learning Center dan MOOC yang dapat digunakan sebagai sarana pengembangan kompetensi, tetapi minat dari pegawai untuk menggunakannya juga masih minim. Para Pegawai masih ada yang beranggapan bahwa selama pengembangan kompetensi ini tidak mempengaruhi*

---

<sup>97</sup> Hasil wawancara dengan Heniek Purwantri Sujiharini, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 16 Sep 2023.

<sup>98</sup> Hasil wawancara dengan Tri Agung Nugroho, Pengelola Keuangan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023.

*penilaian kinerja pegawai maka pelaksanaannya pun bukan kewajiban untuk dipenuhi.”<sup>99</sup>*

Pernyataan tersebut didukung dengan pernyataan lainnya:

*“Kebijakan pengembangan kompetensi pegawai saat ini bisa berkembang. ASN sekarang seharusnya sudah semakin mandiri untuk berkompetisi. Masih banyak pegawai yang memiliki mindset era lama, tentunya menjadi permasalahan ketika tidak seluruhnya melaksanakan pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan 20 JP per tahunnya. Hal ini dapat berdampak menimbulkan kecemburuan dan ketimpangan jika tidak ada reward ataupun punishment terhadap penilaian kinerja ASN di jajaran Kemenkumham.”<sup>100</sup>*

Sistem pengembangan kompetensi berupa strategi Kemenkumham CorpU ini sangat berpengaruh terhadap pembentukan organisasi pembelajar di Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, yang menekankan seluruh pegawai untuk terus belajar dengan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki dan kemajuan teknologi informasi. Namun seringkali banyak pegawai yang memiliki semangat belajar tinggi, tetapi belum berpengaruh pada pencapaian karier, kinerja individu dan kinerja organisasi.

Jika dikaitkan dengan bagaimana kompetensi menjadi dimensi pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, maka pendokumentasian kegiatan-kegiatan yang telah diikuti oleh para pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah harus dilaksanakan dengan baik. Pengembangan kompetensi yang tidak terdokumentasi dengan baik memiliki

---

<sup>99</sup> Hasil wawancara dengan Muh. Khamdan, Widyaiswara Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023.

<sup>100</sup> Hasil wawancara dengan Heniek Purwantri Sujiharini, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023.

risiko menjadi penyumbang rendahnya nilai indeks profesionalitas ASN di Kemenkumham.

*“Saat ini belum ada peraturan yang jelas terkait arahan dan petunjuk pendokumentasian pengembangan kompetensi pegawai di Kemenkumham. Seringkali pegawai tidak mendokumentasikan dan mengarsipkan laporan hasil pengembangan kompetensinya yang biasanya dalam bentuk sertifikat. Dalam aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, sebenarnya sudah ada fitur untuk mencantumkan sertifikat hasil seminar, tetapi pegawai tidak dapat melakukan input secara mandiri dan harus melalui admin petugas di Sub Bagian Tata Usaha yang menangani kepegawaian. Jadi masih banyak pegawai yang tidak mencantumkan sertifikat baik pelatihan maupun kegiatan Kemenkumham CorpU lainnya di Simpeg Kemenkumham.”<sup>101</sup>*

*“Sampai dengan bulan November tahun 2023 ini saya belum mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan klasikal, tetapi sejak tahun 2022 yang lalu saya telah secara rutin mengikuti kegiatan-kegiatan Kemenkumham CorpU yang banyak saya ikuti melalui workshop dan webinar. Sebenarnya kegiatan yang dikatakan sebagai pengembangan kompetensi semacam ini sudah seringkali dilaksanakan, tetapi tidak terdokumentasi dengan baik dan tidak ada sertifikat atau keterangan sebagai pengakuan bahwa kami telah menerima pengembangan kompetensi dari pihak atau instansi penyelenggara kegiatan. Saya menyimpan arsip sertifikat saya secara mandiri, tetapi banyak juga kegiatan-kegiatan yang tidak terdokumentasi dengan baik karena arsip yang tercecer.”<sup>102</sup>*

Pernyataan tersebut dikuatkan dengan pernyataan lain yang serupa:

*“Balai Diklat Hukum dan HAM Jawa Tengah secara rutin melakukan evaluasi dari pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi para pegawai di jajaran. Dalam dua tahun terakhir kami juga melaksanakan benchmarking, yang pertama ke Pusdiklat Kejaksaan Tinggi RI terkait WBBM dan yang kedua ke BPSDM Provinsi Jawa Timur terkait Implementasi Corporate University. Lalu kita juga*

---

<sup>101</sup> Hasil wawancara dengan Heniek Purwantri Sujiharini, Kepala Sub Bagian Tata Usaha Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023.

<sup>102</sup> Hasil wawancara dengan Tri Agung Nugroho, Pengelola Keuangan pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023.

*melaksanakan outbond. Ini juga termasuk penerapan CorpU. Hanya saja belum ada dibuatkan sertifikat untuk keterangan konversi JPnya yang diserahkan ke masing-masing pegawai. Selama ini hanya terdokumentasi dalam bentuk laporan.”<sup>103</sup>*

Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dan pengamatan data, maka diperoleh gambaran beberapa faktor yang menjadi hambatan dalam implementasi Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Kemenkumham Corporate University pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, antara lain:

1. Faktor internal

- a. Belum optimalnya kesadaran diri pegawai Balai Pendidikan dan Hukum dan HAM Jawa Tengah untuk melakukan pengembangan kompetensi secara mandiri, masih cenderung berdasarkan kepada arahan dan penunjukan dari pimpinan;
- b. Pegawai belum seluruhnya memahami kewajiban sebagai ASN dan pengimplementasian nilai-nilai dasar ASN dalam hal pengembangan kompetensi;
- c. Kurangnya kesadaran pegawai untuk menyimpan atau mendokumentasikan hasil pengembangan kompetensi yang dilakukan karena merasa tidak diperlukan dalam penilaian kinerja;
- d. Kurangnya keinginan pegawai untuk berkompetisi dan menolak perubahan;

---

<sup>103</sup> Hasil wawancara dengan Anita Dwi Fatmaningrum, Kepala Seksi Program dan Evaluasi Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023.

- e. Seringkali pegawai tidak menyampaikan data hasil pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan kepada admin aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian, sehingga mengakibatkan data tersebut tidak terdokumentasi dengan baik dan berpengaruh pada nilai indeks profesionalitas ASN.

## 2. Faktor eksternal

- a. Keterbatasan kuota peserta pengembangan kompetensi melalui pelatihan yang diselenggarakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah;
- b. Ketidaksesuaian jenis dan bidang pengembangan kompetensi melalui pelatihan yang diselenggarakan dengan yang dibutuhkan oleh pegawai;
- c. Belum adanya aturan pencatatan/ pendokumentasian pengembangan kompetensi pegawai yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham;
- d. Terbatasnya sistem pencatatan/ pendokumentasian pengembangan kompetensi pada Sistem Informasi Kepegawaian Kemenkumham, yaitu masih melalui administrator, bukan dilakukan secara mandiri;
- e. Belum adanya aturan mekanisme pemberian *reward* atau *punishment* bagi pegawai yang telah melaksanakan pengembangan kompetensi sesuai dengan standar jabatan dan memenuhi target 20 Jam Pelajaran per tahun.

**C. Implementasi yang Ideal di Masa Mendatang Terhadap Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Kemenkumham *Corporate University* pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah**

Pengembangan kompetensi ASN bertujuan meningkatkan profesionalisme dan kualitas kinerja pegawai dalam rangka pelayanan publik. Tugas fungsi dan peran ASN merupakan suatu amanat untuk melayani masyarakat dengan bertindak secara profesional sehingga memastikan pelayanan publik diselenggarakan secara optimal dan berkualitas. Profesionalisme sendiri merupakan pilar yang akan menjadikan birokrasi efektif, efisien dan menjadi ukuran kinerja ASN.

Pemerintah perlu menggarisbawahi bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara saat ini menjadi sorotan masyarakat dari berbagai kalangan. Untuk menepis anggapan bahwa ASN memiliki etos kerja yang rendah dan tidak *capable* dalam bertugas, maka pemerintah memiliki pekerjaan rumah untuk membentuk citra ASN yang “*smart*”. SMART ASN sendiri merupakan program yang Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi demi mewujudkan SDM pemerintah yang unggul. Smart ASN adalah dapat diwujudkan dengan memenuhi kriteria yaitu memiliki integritas tinggi, mampu berbahasa asing, berjiwa melayani, mampu menguasai teknologi informasi dan komunikasi, memiliki jaringan luas (*networking*) dan keramah tamahan (*hospitality*), serta memiliki mentalitas wirausaha (*entrepreneurship*). Berangkat dari cita-cita tersebut, pemerintah perlu

menerapkan prinsip visi strategis (*strategic vision*) sebagai penerapan *good governace* dalam menentukan arah kebijakan pengembangan kompetensi. Kebijakan dalam pengembangan kompetensi perlu untuk menyesuaikan dengan perkembangan zaman untuk membentuk karakter ASN yang memiliki komitmen tinggi dan berdaya saing mewujudkan cita-cita Indonesia maju.

Dalam melaksanakan dan mengimplementasikan *CorpU*, instansi atau organisasi membutuhkan suatu kondisi yang mampu mempengaruhi anggotanya melakukan proses pembelajaran mandiri (*selflearning*) secara terus-menerus, diimbangi dengan komitmen organisasi untuk merespon secara cepat dan memitigasi risiko atas perubahan. Organisasi memberikan fasilitas kepada pegawai untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan penerapannya, atau dapat dikategorikan sebagai organisasi pembelajar.

Peter M. Senge menggambarkan organisasi pembelajar memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk terus belajar dan melakukan pengembangan diri. Tujuan organisasi pembelajar sendiri adalah organisasi tidak lagi bergantung dan menunggu arahan dari level atas, tetapi lebih kepada proses *transfer knowledge* antar pegawai secara terus-menerus. Pegawai dituntut mandiri untuk membentuk, memperoleh, dan memindahkan pengetahuan (*create, acquire, and transfer knowledge*), dalam rangka

mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan yang tidak terduga dan bertindak secara cepat dan tepat.<sup>104</sup>

Pembentukan kebijakan terkait pengembangan kompetensi telah berkesinambungan. Melalui Undang-Undang ASN baik Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014, telah mengatur dengan jelas hak dan kewajiban ASN. Peraturan terkait yang menjelaskan secara lebih lanjut mengenai substansi pengembangan kompetensi yang lebih spesifik mengatur pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil, telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang telah mengalami perubahan dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, didukung peraturan Menteri/ Lembaga terkait lainnya. Kementerian Hukum dan HAM juga telah memiliki peraturan terkait yaitu dengan diterbitkannya Peraturan Menteri Hukum dan HAM Nomor 26 Tahun 2022 terkait kebijakan pengembangan kompetensi terintegrasi di bidang Hukum dan Hak Asasi Manusia.

*“Baru saja diundangkan Undang-Undang ASN yang terbaru, yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, dan semua peraturan akan mengalami pembaruan dan kebijakannya akan mengikuti apa yang diamanatkan dalam UU terbaru, termasuk tentang pengembangan kompetensi ASN. Tentunya implementasi yang saat ini sudah berlangsung akan mengalami penyesuaian-penyesuaian. Diharapkan dalam peraturan terbaru nantinya telah meliputi penyelesaian hambatan-hambatan yang terjadi dalam implementasi pengembangan kompetensi melalui Kemenkumham Corpu sebelumnya”<sup>105</sup>*

---

<sup>104</sup> Peter M. Senge, 1990, *The Fifth Discipline: The Art of The Learning Organisation*, hlm. 3

<sup>105</sup> Hasil wawancara dengan Kaswo, Kepala Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023

Dengan terbitnya Undang-Undang Nomor 20 tahun 2023 yang diundangkan dalam masa penelitian ini, maka peraturan-peraturan yang telah ada saat ini, akan mengalami pembaruan mengikuti diundangkannya Undang-Undang ASN terbaru. Kompetensi pegawai di jajaran Kementerian Hukum dan HAM perlu untuk dilakukan pendokumentasian secara tepat dan terukur. Sinkronisasi perlu dilakukan agar implementasi Kemenkumham *CorpU* dapat berjalan seperti yang diharapkan, agar tidak tumpang tindih antara kewenangan penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi, di Kemenkumham oleh Unit Eselon I, BPSDM Hukum dan HAM, Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM, Kantor Wilayah Kemenkumham, dan Unit Pelaksana Teknis.

Pada penilaian indeks profesionalitas ASN, kompetensi menjadi salah satu dari empat dimensi penilaian dan menjadi komponen yang tidak terpisahkan bersama dengan dimensi kualifikasi, kinerja, dan disiplin.

*“20 JP ini seharusnya bisa menjadi standar. Salah satu tugas ASN untuk terus-menerus belajar supaya tidak tegerus dengan perubahan dan perkembangan zaman. Nilai Dasar ASN seharusnya bisa dijadikan dasar dalam penentuan kebijakan di Kementerian Hukum dan HAM dalam membangun SDM yang profesional dengan standar pemenuhan 20 JP per tahun ini. Penerapan reward dan punishment tidak ada salahnya untuk ditetapkan, untuk menunjukkan akuntabilitas kinerja dan profesionalitas ASN Kementerian Hukum dan HAM.”<sup>106</sup>*

---

<sup>106</sup> Hasil wawancara dengan Muh. Khamdan, Widyaiswara Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, tanggal 3 November 2023.

Dalam Hadist Rasulullah saw. juga dijelaskan tentang profesionalisme dan anjuran agar umat manusia memiliki etos kerja yang tinggi sesuai dengan perintah dalam al-Qur'an. Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah saw.. bersabda<sup>107</sup>:

عَنْ عَائِشَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهَا قَالَتْ: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ (رواه الطبرني والبيهقي)

Artinya: “Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional”. (HR. Thabrani, No: 891, Baihaqi, No: 334).

Sumber data pengukuran Indeks Profesionalitas ASN diperoleh dari beberapa sumber yang tervalidasi meliputi:

1. Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK);
2. Pendataan Ulang PNS (e-PUPNS);
3. Penilaian Prestasi Kerja PNS; dan
4. Data Hukuman Disiplin Pegawai.

Sistem Informasi Kepegawaian (Simpeg) Kemenkumham di dalamnya memiliki data sumber ketiga dan keempat. Dimensi kompetensi, erat katannya dengan profesionalitas ASN dengan menyumbangkan bobot nilai tertinggi diantara dimensi penilaian lainnya, yaitu 40%. Merujuk pada hal tersebut, dapat dijadikan sebagai dasar, untuk mengaitkan pengembangan kompetensi yang telah dilakukan dengan penilaian prestasi kerja PNS. Maka untuk menjawab hambatan dalam implementasi yang ada, dibutuhkan sistem yang

---

<sup>107</sup> Zakky Mubarak, dan Rais Syuriah, 2015, Anjuran Islam tentang Etos Kerja dan Profesionalisme, artikel pada <https://islam.nu.or.id/khutbah/anjuran-islam-tentang-etos-kerja-dan-profesionalisme-5EIUf>, diakses pada 6 November 2023

dapat mengakomodir pendokumentasian hasil pengembangan kompetensi pegawai, yang terintegrasi dengan Penilaian Prestasi Kinerja PNS di Kementerian Hukum dan HAM.

Sistem pemerintahan Indonesia ditinjau dari perspektif *siyasah syar'iyah* (politik Islam), sedikit banyak telah sesuai dengan semangat yang Islami, walaupun secara formal tidak dijadikan sebagai landasan hukum, namun secara substansi telah tercermin dalam UUD dan Pancasila. Karena inti daripada *siyasah syar'iyah* adalah untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat demi terjaganya persatuan dan kesatuan bangsa. Negara Islam memiliki fondasi yang kokoh, bentuk, prinsip, dan fondasi yang berkembang.<sup>108</sup> Fondasi yang dimiliki oleh suatu negara terletak pada Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya Alam yang dimilikinya. Sedangkan kualitas yang menentukan majunya dan berkembangnya sebuah negara adalah pendidikan dan Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan dalam mengelola Sumber Daya Alam yang dimilikinya. Sumber Daya Manusia yang dimiliki pemerintah dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara. Dalam artikel yang berjudul Negara Maju Karena Kualitas SDM<sup>109</sup>, terdapat pernyataan Menteri Perdagangan RI, Zulkifli Hasan, yang menguatkan pernyataan tersebut, bahwa:

---

<sup>108</sup> Saepul Rizal dan Agung Nurrahman, *Pemerintahan Dalam Islam (Telaah Buku Fikrotul Idari Fiil Islam Karya Muhammad Nasyyir)*, Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja, Volume 11, No. 2, Oktober 2021, hlm. 231-239: 237.

<sup>109</sup> “*Negara Maju Karena Kualitas SDM*”, Artikel dalam laman berita media Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan RI, diakses melalui [Negara Maju Karena Kualitas SDM \(kemenkeu.go.id\)](https://www.kemenkeu.go.id), pada tanggal 6 November 2023

*“Syarat menjadi negara maju adalah kualitas SDM yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Ujungnya kita bicara tentang kualitas Pendidikan.”*

Juga melalui pernyataan Menteri Keuangan RI, Sri Mulyani yang menyatakan bahwa:

*“Kita terus menciptakan pemerataan pembangunan melalui fokus belanja negara dari sisi infrastruktur maupun belanja untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia. pembangunan infrastruktur merupakan hal yang sangat strategis untuk mendukung konektivitas, sedangkan peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting agar para pegawai memiliki kemampuan berpikir maju dalam era kompetisi.”*

Mengutip pernyataan Menteri Hukum dan HAM Yasonna H. Laoly dalam sambutan acara peresmian Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah tanggal 16 Februari 2021 yang lalu, bahwa:

*"Jangan sampai banyak pendidikan dan pelatihan yang dilakukan namun tidak memberikan dampak nyata pada peningkatan kualitas masyarakat Indonesia. Harus riil, tepat sasaran, dan sesuai kebutuhan. Bukan hanya sekedar menghabiskan anggaran, menggugurkan kewajiban, apalagi hanya untuk mendapatkan dapat sertifikat. Maksimalkan fasilitas yang telah diberikan oleh negara untuk mencetak kader-kader bangsa yang berkualitas."*

Pernyataan-pernyataan tersebut di atas berkaitan dengan bagaimana visi pengembangan kompetensi melalui Kemenkumham Corpu yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah terutama bagi SDM di jajarannya, ke depannya harus lebih mementingkan strategi-strategi pembelajaran yang tepat sasaran dan sesuai kebutuhan, berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023.

Kementerian Hukum dan HAM sebagai organisasi telah memenuhi kewajiban menyediakan sarana pengembangan kompetensi bagi para pegawainya melalui kebijakan pengembangan kompetensi terintegrasi dengan penerapan Kemenkumham CorpU di seluruh jajaran, dan telah diimplementasikan oleh para pegawai di jajaran Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM. Namun hal ini tidak lantas berjalan dengan baik, jika hanya menjadi sebuah kebijakan, tanpa adanya tindakan konkrit yang dilakukan.

Pasal 49 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 menyebutkan bahwa Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Undang-Undang juga menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak dari seluruh ASN. Berbicara tentang pemenuhan hak, maka konsep yang didahulukan sebagai seorang ASN adalah melaksanakan kewajiban. Sesuai dengan perintah Allah Swt. bahwa sebagai manusia yang memiliki hak dan kewajiban, maka kewajiban harus didahulukan dari pada hak, terdapat dalam Surat Al-Fatihah ayat 5<sup>110</sup> yang berbunyi:

إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ

Artinya: “Hanya kepada Engkau kami menyembah, dan hanya kepada Enggakaulah, kami memohon pertolongan”.

---

<sup>110</sup> Al-Qu’ran Kementerian Agama Republik Indonesia, diunduh melalui <https://quran.kemenag.go.id/quran/per-ayat/surah/1?from=1&to=7>, tanggal 5 November 2023

Menurut para ulama yang pertama disebutkan dalam ayat tersebut adalah ibadah, maka ibadah adalah kewajiban, baru diikuti dengan isti'ana yaitu hak. Dari sinilah maka disimpulkan bahwa kewajiban harus didahulukan sebelum meminta hak. Hak yang diperoleh, akan selaras dan seimbang dengan pelaksanaan kewajiban.<sup>111</sup> Dalam konteks ASN, kewajiban dan haknya telah diatur dalam Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023.

Kewajiban yang dimaksud disini merujuk pada konsep pengembangan kompetensi sebagai kewajiban yang harus dilakukan sebagai seorang ASN dalam menamakan nilai kompeten, sesuai dengan kewajiban yang dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 yaitu untuk melaksanakan nilai-nilai dasar ASN serta kode etik dan kode perilaku. Sejatinnya nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK tidak dapat berdiri sendiri dan saling mendukung satu sama lain. Jika ASN yang dimiliki Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM seluruhnya kompeten dan mengembangkan diri, maka akan meningkatkan pelayanan kepada stakeholdernya. Harapannya pekerjaan yang dilakukan lebih akuntabel dan juga bersiap dalam menghadapi risiko perubahan di masa mendatang, cepat dan tanggap dalam bertugas, karena pengembangan kompetensi disini tidak hanya berbicara terkait ilmu pengetahuan tetapi juga peningkatan *softskill* para pegawai.

Mengutip pernyataan Analis Kepegawaian Madya Biro SDM BKN, Heri Purwanto selaku narasumber kegiatan sosialisasi Surat Edaran Kepala

---

<sup>111</sup> Rizaldi, 2021, Hak dan Kewajiban, Artikel dalam laman Pengadilan Agama Selat Panjang, <http://www.pa-selatpanjang.go.id/id/artikel-pa-slp/984-%E2%80%9Ckewajiban-dan-hak%E2%80%9D.html>, diakses pada 5 November 2023

BKN Nomor 3 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan *Coaching, Mentoring*, dan Belajar Mandiri bagi Pegawai di Lingkungan BKN<sup>112</sup>, sebagai berikut:

*“Pembangunan kompetensi dilakukan berdasarkan pada hubungan kerja yang harmonis antara atasan langsung dengan bawahannya. Atasan dan bawahan harus selalu berkomunikasi dengan bawahan tentang tugas yang sedang dijalankan, target yang akan dicapai, dan kompetensi apa yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih efektif”.*

Pembangunan zona integritas yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah, meliputi 6 (enam) area perubahan antara lain area manajemen perubahan, area penataan tata laksana, area penataan SDM aparatur, area penguatan akuntabilitas, area penguatan pengawasan dan area peningkatan pelayanan publik. Area manajemen bertujuan untuk melakukan perubahan secara sistematis dan konsisten terhadap mekanisme, pola pikir (*mindset*) serta budaya kerja (*culture set*) individu menjadi lebih baik. Perubahan ini diwujudkan dengan pimpinan sebagai *role model* memberikan contoh *best practice* kepada seluruh jajaran. Hal ini dapat dikaitkan dengan bagaimana pola pikir dan kebiasaan lama yang dimiliki pegawai, bahwa tugas pengembangan kompetensi bukan merupakan kebutuhan prioritas seorang pegawai, dan apa yang dikerjakan adalah berdasarkan perintah pimpinan. Untuk menghilangkan stigma tersebut, para pegawai melalui internalisasi dan motivasi yang disampaikan oleh para

---

<sup>112</sup> Humas BKN, 2022, “Wujudkan Smart ASN 2024, ASN Berhak Mendapat Pengembangan Kompetensi 20 JP Setahun”, diakses melalui <https://www.bkn.go.id/wujudkan-smart-asn-2024-asn-berhak-mendapat-pengembangan-kompetensi-20-jp-setahun/>, tanggal 5 November 2023

pimpinan, harus memahami Nilai dasar ASN sesuai Undang-Undang ASN yang saat ini berlaku yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. Perintah tersebut oleh Allah Swt. disebutkan dalam Al-Qur'an surat Q.S. Al-Bayyinah (98) ayat 7:

إِنَّ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أُولَٰئِكَ هُمْ خَيْرُ الْبَرِيَّةِ

Artinya: Sesungguhnya orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, mereka itulah sebaik-baik makhluk.

Ayat tersebut berkaitan dengan nilai dasar ASN “kompeten” yang salah satu perilakunya ditunjukkan dengan melaksanakan tugas dengan kualitas yang terbaik. Salah satu upaya yang dapat dilakukan agar pelaksanaan tugas ASN berkualitas dan bermanfaat bagi masyarakat, yaitu melalui pengembangan kompetensi dan softskill yang dibutuhkan dalam menjalankan fungsinya. Melalui perintah Allah tersebut, maka diharapkan ASN sebagai seorang manusia memiliki kesadaran yang tinggi yang dimulai dari diri sendiri untuk selalu mengembangkan diri.

Pengimplementasian Kemenkumham CorpU memerlukan kesadaran seluruh pihak tidak hanya para penentu kebijakan tetapi seluruh pegawai di jajaran Kementerian Hukum dan HAM, terutama PNS pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM sebagai pelaksana kebijakan di bawahnya. Implementasi di masa mendatang yang tepat menurut pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. mengoptimalkan ragam bidang pengembangan kompetensi sesuai tugas fungsi dengan kebutuhan standar kompetensi jabatan para pegawai di

jajaran Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM, melalui pembelajaran-pembelajaran Kemenkumham CorpU, menyelenggarakan pelatihan-pelatihan nonklasikal serta mendokumentasikan secara tertib hasil pengembangan kompetensi, dengan tujuan akuntabilitas dan meningkatkan nilai indeks profesionalitas ASN;

2. meningkatkan kesadaran diri dan jiwa kompetisi para PNS di Balai Pendidikan dan Hukum dan HAM Jawa Tengah untuk melakukan pengembangan kompetensi secara mandiri melalui berbagai kegiatan Kemenkumham CorpU, didukung dengan pimpinan sebagai *role model* memberikan contoh yang baik, melakukan internalisasi dan memberikan motivasi kepada jajaran. Seluruh PNS pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM memahami bahwa pengembangan kompetensi merupakan suatu kebutuhan bagi ASN, dan senantiasa mengimplementasikan nilai-nilai dasar ASN, terutama dalam hal pengembangan kompetensi.
3. diperlukan adanya kebijakan baru terkait sistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja pegawai.

## **BAB IV PENUTUP**

### **A. Simpulan**

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, penulis memberikan simpulan sebagai berikut:

1. Penerapan *good governance* pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah dapat dilihat dari implementasi Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 dan telah sesuai amanat Undang-Undang terbaru yaitu Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN pasal 21, yaitu tanggung jawab organisasi dalam hal pemenuhan hak ASN atas pengembangan kompetensi. Pelaksanaan pengembangan kompetensi terintegrasi dan melaksanakan fungsi penyelenggaraan pelatihan melalui Kemenkumham CorpU telah dilaksanakan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan perubahannya yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020. Bentuk-bentuk pengembangan kompetensi dan perencanaan pengembangan kompetensi SDM internal yang dilaksanakan oleh Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah telah menerapkan Kemenkumham CorpU sesuai Peraturan Menkumham Nomor 26 Tahun 2022.
2. Sesuai dengan hasil wawancara yang dilakukan dan pengamatan data, maka diperoleh gambaran beberapa faktor yang menjadi hambatan dalam implementasi Kebijakan Sistem Pengembangan Kompetensi Pegawai melalui Kemenkumham CorpU pada Balai Pendidikan dan Pelatihan

Hukum dan HAM Jawa Tengah. Kesadaran diri pegawai Balai Pendidikan dan Hukum dan HAM Jawa Tengah masih belum optimal untuk melakukan pengembangan kompetensi secara mandiri, masih cenderung berdasarkan kepada arahan dan penunjukan dari pimpinan. Pegawai belum seluruhnya memahami kewajiban sebagai ASN dan pengimplementasian nilai-nilai dasar ASN dalam hal pengembangan kompetensi dan kurangnya keinginan pegawai untuk berkompetisi dan menolak perubahan turut menjadi hambatan dalam implementasi. Selain itu, kurangnya kesadaran pegawai untuk mendokumentasikan hasil pengembangan kompetensi yang dilakukan karena merasa tidak adanya kaitan dengan penilaian kinerja juga menjadi kelemahan dalam sistem pengembangan kompetensi yang ada, dimana kondisi tersebut akan berpengaruh pada rendahnya nilai indeks profesionalitas ASN. Belum adanya aturan, sistem dan mekanisme pemberian *reward* atau *punishment* bagi pegawai yang telah melaksanakan pengembangan kompetensi sesuai dengan standar jabatan dan memenuhi target 20 Jam Pelajaran per tahun, juga perlu dipertimbangkan dalam penentuan kebijakan di masa mendatang.

3. Kebijakan sistem pengembangan kompetensi melalui Kemenkumham CorpU memerlukan kesadaran seluruh pihak tidak hanya para penentu kebijakan tetapi pelaksana kebijakan di bawahnya. Implementasi di masa mendatang yang tepat menurut pembahasan dalam penelitian ini adalah mengoptimalkan ragam bidang pengembangan kompetensi sesuai tugas fungsi dengan kebutuhan standar kompetensi jabatan para pegawai di

jajaran Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM, melalui pembelajaran-pembelajaran Kemenkumham CorpU, menyelenggarakan pelatihan-pelatihan nonklasikal serta mendokumentasikan secara tertib hasil pengembangan kompetensi, dengan tujuan akuntabilitas dan meningkatkan nilai indeks profesionalitas ASN. Hal ini perlu diimbangi dengan meningkatkan kesadaran diri dan jiwa kompetisi para pegawai Balai Pendidikan dan Hukum dan HAM Jawa Tengah untuk melakukan pengembangan kompetensi secara mandiri melalui berbagai kegiatan Kemenkumham CorpU. Dukungan pimpinan sebagai *role model* diperlukan dalam memberikan contoh yang baik, melakukan internalisasi dan memberikan motivasi kepada jajaran. Internalisasi kepada seluruh pegawai pada Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM juga diperlukan agar memahami bahwa sesuai amanah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 pengembangan kompetensi merupakan suatu kebutuhan bagi ASN dan sebagai kewajiban ASN untuk memenuhinya. Selain itu diperlukan adanya kebijakan baru terkait sistem pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja pegawai.

## B. Saran

1. Menteri Hukum dan HAM beserta para pimpinan di Kementerian Hukum dan HAM melakukan evaluasi kemanfaatan dan relevansi kebijakan pengembangan kompetensi yang telah dituangkan dalam Peraturan Menteri Hukum dan HAM RI nomor 26 tahun 2022 mengingat telah diundangkannya Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023. Hal tersebut tentunya akan berdampak kepada kebijakan implementasi Kemenkumham CorpU di jajaran, salah satunya pada Satuan Kerja Balai Pendidikan dan Pelatihan Hukum dan HAM Jawa Tengah.
2. Perlu adanya kebijakan dan terbentuknya sistem pendokumentasian hasil pengembangan kompetensi pegawai, yang terintegrasi pada Sistem Informasi Kepegawaian Penilaian Prestasi Kinerja PNS di Kementerian Hukum dan HAM. Standar 20 Jam Pelajaran dapat menjadi acuan yang menjadi salah indikator wajib di dalam Sasaran Kinerja Pegawai, atau dengan menjadikan standar 20 Jam Pelajaran sebagai syarat Penilaian Prestasi Kinerja PNS.
3. Melihat pentingnya profesionalisme ASN dalam melaksanakan pelayanan publik, maka kualitas ASN yang berkompeten perlu menjadi prioritas dari Kementerian Hukum dan HAM untuk mewujudkannya. Selain itu untuk menumbuhkan kesadaran dan jiwa kompetisi para pegawai, diperlukan adanya kebijakan yang mengatur sistem dan mekanisme pemberian *reward* and *punishment* berdasarkan kinerja pegawai, dengan

memasukkan pengembangan kompetensi sebagai salah satu komponen penilaiannya.

4. Penelitian ini dilakukan dalam tahap peralihan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2015 yang digantikan dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, maka Peraturan Pemerintah dan kebijakan-kebijakan lainnya yang akan diterbitkan terkait pengembangan kompetensi ASN baik bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) diharapkan dapat mengatasi hambatan dan kendala implementasi kebijakan saat ini.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

- Alewine, Thomas C.. 1992. *Seri Sumber Daya manusia (Kinerja/Performance)*, Elek Media Koputindo, Cetakan 1, Jakarta.
- Dessler, G.. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Diantha, I Made Pasek. 2016. *Metodologi Penelitian Hukum Normatif dalam Justifikasi Teori Hukum*, Jakarta: Kencana.
- Ferizal. 2022. *Sejarah Smart ASN Sebagai Solusi Birokrasi Era Digital, Dan Ferizan: ASN Promosi Kesehatan Digital*, Sukabumi: CV Jejak.
- Friedman, Lawrence M. 2009. *Sistem Hukum Perspektif Ilmu Sosial*, terj. M. Khozim Jakarta: Nusa Media.
- Fuady, Munir. 2013. *Teori-Teori Besar Dalam Hukum (Grand Theory)*. Edisi Pertama, Jakarta: Kencana.
- Hasanah, Uswatun, dkk.. 2019. *Buku Ajar Teori Hukum*, Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2009. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara.
- Is, Muhamad Sadi, dkk.. 2021. *Hukum administrasi Negara*. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Justicia, Tim Viva. 2017. *Buku: Undang-Undang Aparatur Sipil Negara*, Yogyakarta: Genesis Learning.

- Khamdan, Muh. 2020. *Internalisasi Kemenkumham Corporate University*, Depok: BPSDM KUMHAM Press.
- Khamdan, Muh. 2020. *Strategi Belajar Mandiri Konversi Jam Pembelajaran dalam Implementasi Corporate University*, Depok: BPSDM KUMHAM Press.
- Kelsen, Hans. 2006. *Teori Umum tentang Hukum dan Negara*, terj. Raisul Muttaqien, Bandung: Nusamedia dan Nuansa,
- . 2019. *Pengantar Teori Hukum*. Bandung: Penerbit Nusa Media.
- . 2019. *Teori Hukum Murni: Dasar-Dasar Ilmu Hukum Normatif*. Bandung: Penerbit Nusa Media.
- Marbun, S.F., dkk.. 2011. *Hukum Administrasi Negara/ Dimensi-Dimensi Pemikirab*, Yogyakarta, UII Press.
- Iqbal, Muhammad. 2001. *Fikih Siyasah, Kontekstualisasi Doktrin Politik Islam Cet. I*; Jakarta: Radar Jaya Pratama.
- Marzuki, Peter Mahmud. 2015. *Penelitian Hukum*, Jakarta: Penerbit Kencana.
- . 2020. *Teori Hukum "The House of Law is The House of Mankind"*, Jakarta: Penerbit Kencana.
- Mulyani, Sri. 2016. *Metode Analisis dan Perancangan Sistem*. Bandung: Abdi Sistematika.
- Munir, dan Wahyu Ilahi. 2009. *Manajemen Dakwah*, Jakarta: Kencana.
- Nugroho, Wahyu H.J.Y. dan Pantun, Richard. 2020. *Manajemen Perkantoran Bagian Rumah Tangga Sekretariat Jenderal*. Depok: BPSDM KUMHAM Press.

Sari, Sinki Pramita. 2019. *Implementasi Pasal 70 Undang-Undang No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Dalam Pengembangan Kompetensi ASN Ditinjau dari Perspektif Islam (Studi Kasus di Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkulu Utara)*. Skripsi Prodi HTN/Siyasah IAIN Bengkulu.

Senge, Peter M., 2006, *The Fifth Discipline: The Art of The Learning Organisation*. Crown.

Setiawan, Ahmad Sulung, dkk.. 2020. *Manajemen Talenta ASN (Kementerian Hukum dan HAM)*. Jakarta: IDE Publishing.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Hukum*, Bandung: Alfabeta.

Sutantyo dan Ambar. 2004. *Sumber daya manusia (SDM) aparatur pemerintah dalam birokrasi public di Indonesia*, Gava Media.

Sutrisno, Edi. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Susiani, Dina. 2019. *Hukum Administrasi Negara: Buku Ajar*, Jember: CV. Pustaka Abadi.

Thomas, C.Alewine. 1992. *Seri Sumber Daya manusia (Kinerja/Performance)*, Elek Media Koputindo, Cetakan 1, Jakarta.

Tjandra, W. Riawan. 2018. *Hukum Administrasi Negara*, Jakarta: Sinar Grafika.

Widhiyanti, Rahmi dan Tamtomo, Haru. 2020. *Peta Proses Bisnis dalam Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Organisasi*. Depok: BPSDM KUMHAM Press.

Yusuf, Sri Yusfini dan Ma'mun. 2020. *Reformasi Birokrasi dalam Peningkatan Kualitas Implementasi Reformasi Birokrasi*. Depok: BPSDM KUMHAM Press.

## B. Jurnal

- Asmara, Kusriyah, dan Widayati.. 2019. *Staffing Application System in the Development and Supervision of Employee Based on Information Technology (IT) in order to Good Government at Regional Office of Ministry of Justice and Human Rights of Central Java (Case Study at Regional Regional Office of Ministry of Justice and Human Rights of Central Java)*. Jurnal Daulat Hukum Volume 2 (4).
- Faqih, Ahmad dan Widayati. 2018. *Wonosobo Regulation No. 3 of 2014 on Regarding Regional Organization Achieve Good Governance*, Jurnal Daulat Hukum, (Vol 1 No.2).
- Hidayatulloh, Rizky, dkk.. 2021. *Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh*. Jurnal Visioner, Vol. 13 \ No. 1\ April 2021: 101–111.
- Kusdamayanti. 2023. *Membumikan Corporate University, Meningkatkan Standar Kompetensi ASN Kementerian LHK*, Artikel dalam STANDAR: Better Standar Better Living, Vol. 2 No. 3 Mei 2023.
- Meyrina, Susana A.. 2016. *Implementasi Peningkatan Kinerja Melalui Merit Sistem Guna Melaksanakan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara No. 5 Tahun 2014 di Kementerian Hukum dan Ham (Performance Improvement By Merit System Under The Act Of Civil State Apparatus Number 5 Year 2014 Of The Ministry Of Law And Human Rights)*. Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum ISSN: 1978 - 2292 Volume 10, Nomor 2.
- Munajat, Ade P. S.. 2021. *Fungsi-fungsi yang Memberntuk Framework dari Corporate University*. Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 12 No. 1.
- Rosalina, Iga. 2012. *Efektivitas Program Nasional Pemberdayaan Masyarakat Mandiri Perkotaan Pada Kelompok Pinjaman Bergulir Di Desa Mantren Kec Karangrejo Kabupaten Madetaan*. Jurnal Efektivitas Pemberdayaan Masyarakat, Vol. 01 No. 01.
- Sari, Sinki Pramita. 2019. *Implementasi Pasal 70 Undang-Undang No 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Dalam Pengembangan Kompetensi*

*ASN Ditinjau Dari Perspektif Islam (Studi Kasus Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bengkulu Utara), Skripsi Prodi HTN/Siyasah IAIN Bengkulu.*

Setiadiputra, R. Yudho P.. 2017. *Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah.* Jurnal SAWALA Vol 5 No 1 April 2017, 16-22.

Sholahudin, Umar. 2017. *Pendekatan Sosiologi Hukum Dalam Memahami Konflik Agraria.* DIMENSI, Vol. 10, No. 2, 49-59.

Simatupang, Taufik H.. 2016. *Analisa Yuridis Peralihan Tempat Pemeriksaan Imigrasi Bandar Udara Internasional Halim Perdana Kusuma Ke Dalam Wilayah Kerja Kantor Imigrasi Kelas I Khusus Jakarta Selatan.* Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum 10, no. 2, hlm. 131–140.

Sufi Hamdani Kurniawan dan Sri Kusriyah. 2019. *Revitalization Program Of The Market In Improving Infrastructure Development And Participation Of The Market Traders,* Jurnal Daulat Hukum (Vol 2 No.3).

Syafiq, Muhammad, dkk. 2017. *Reformasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi PNS Pasca Lahirnya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.* Pusat Kajian Reformasi Administrasi, Lembaga Administrasi Negara.

Yunus, Nur Rohim. 2016. *Menciptakan Good and Clean Government Berbasis Syariah Islamiyah dalam Tatakelola Pemerintahan Republik Indonesia,* Jurnal Nur El-Islam, Volume 3 Nomor 1.

### **C. Peraturan Perundang-Undangan**

*Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.*

*Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.*

*Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.*

*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.*

*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil.*

*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.*

*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.*

*Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011.*

*Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Bidang Hukum dan HAM.*

*Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara.*

*Keputusan Menteri Hukum and Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor M.HH-19.OT.03.01 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kemenkumham RI Tahun 2020-2024.*

#### **D. Online**

Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan  
<https://kbbi.kemdikbud.go.id/>.

Al-Quran dan Terjemahan Online. Kementerian Agama R.I.  
<https://quran.kemenag.go.id/>.

Wikipedia. Ensiklopedia Bebas. <https://id.wikipedia.org/>

“Negara Maju Karena Kualitas SDM”, [kemenkeu.go.id](http://kemenkeu.go.id)

“Resmikan Badiklatkumham Jawa Tengah, Yasonna Laoly Ingatkan ASN Tidak Cuma Mengejar Sertifikat dan Harus Berdampak Nyata Buat Masyarakat”, <https://yasonnahlaoly.com/berita/>

