

ANALISIS IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PELATIHAN POLA SATU PINTU DENGAN MODEL EDWARD III DI KABUPATEN GORONTALO

ENDI TRIYANTO MANYO'E

Widyaiswara BKPSDM Kabupaten Gorontalo

email : kkaryaguna@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penulisan artikel adalah untuk mengetahui efektivitas kebijakan pelatihan terpadu pola satu pintu dari perspektif rumusan kebijakan. Penulisan dalam artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kategori penelitian kepustakaan (*library research*). Tahapan penelitian ini diawali dengan penentuan topik penelitian yang dilanjutkan dengan meninjau literatur terkini, reduksi literatur, pengorganisasian literatur, review literatur dan pengambilan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan pelatihan pola satu pintu di Kabupaten Gorontalo belum efektif pelaksanaannya, khususnya pada aspek komunikasi, sumberdaya (sarana prasarana diklat) dan disposisi (komitmen OPD mitra). Sementara untuk aspek struktur birokrasi, sudah menunjukkan kinerja yang sudah baik. Untuk lebih mengoptimalkan kebijakan pelatihan pola satu pintu, perlu ditingkatkan regulasi yang sudah ada (Peraturan Bupati) menjadi Peraturan Daerah (PERDA) sehingga kebijakan tersebut lebih memiliki kekuatan yang bersifat “memaksa” bagi seluruh OPD.

Kata Kunci : Implementasi Kebijakan, Pendidikan dan Pelatihan, Pelatihan Pola Satu Pintu, Model Kebijakan Edward III

ABSTRACT

The purpose of writing the article is to determine the effectiveness of the one-stop integrated training policy from the perspective of policy formulation. The writing in this article uses a qualitative approach with the category of library research. This research stage begins with determining the research topic, followed by reviewing the latest literature, reducing literature, organizing literature, reviewing literature and drawing conclusions. The results of the study indicate that the implementation of the one-door pattern training policy in Gorontalo Regency has not been effective in its implementation, especially in the aspects of communication, resources (training and training facilities) and disposition (commitment of partner regional apparatus). Meanwhile, for the aspect of bureaucratic structure, it has shown good performance. To further optimize the one-door pattern training policy, it is necessary to improve the existing regulations into Regional Regulations so that these policies have more "coercive" powers for all regional apparatus organizations.

Keywords: Policy Implementation, Education and Training, One Stop Pattern Training, Edward II Policy Model

PENDAHULUAN

Sumber daya aparatur merupakan faktor yang sangat strategis dalam sebuah organisasi pemerintahan. Hal ini dikarenakan aparatur menjadi aset dan potensi untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi mutlak diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Veithzal Rivai Zainal (dalam Handayani, 2016) menjelaskan bahwa, kapasitas setiap individu dapat dilihat dari karakteristik sebagai berikut :

- a. Motif, yaitu kebutuhan dasar atau pola pikir yang menggerakkan, mengarahkan, dan menyeleksi perilaku individual, misalnya kebutuhan untuk berprestasi
- b. Sifat, yaitu bawaan umum untuk berperilaku atau merespons dengan cara tertentu, misalnya dengan kepercayaan diri, kontrol diri, resistensi stres atau “kekerasan”.

- c. Konsep diri, yaitu sikap atau nilai yang diukur oleh tes responden yang menanyakan kepada orang apa yang mereka nilai, apa yang harus mereka lakukan, atau mengapa mereka tertarik dalam melakukan pekerjaan tersebut.
- d. *Content knowledge*, ini berhubungan dengan fakta atau prosedur baik secara teknis ataupun personal, yang dapat diukur dengan tes responden
- e. Keterampilan kognitif dan behavioral, baik yang tidak terlihat (misal: keterampilan berpikir deduktif/induktif) maupun yang dapat diamati secara langsung (misal: keterampilan mendengarkan secara aktif).

Selaras dengan pendapat diatas, secara tegas juga dikemukakan oleh Agus Pramusinto (dalam Yulianto, 2020), bahwa terdapat 7 (tujuh) kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara (ASN), yakni pelayan publik harus memiliki kompetensi yang berubah dalam melayani warga, kemampuan manajerial dan pengambilan keputusan, *speed* (kecepatan), *agility* (kelincahan), *adaptability* (kemampuan menyesuaikan), perubahan dari *silos organization* ke *networking and collaboration* dan terakhir adalah kemampuan di bidang teknologi informasi

Kedua pendapat diatas mengandung makna bahwa Aparatur Sipil Negara harus mampu beradaptasi di era reformasi birokrasi ini dengan terus menerus mengembangkan kapasitasnya yang terlihat dari karakteristik motif, konsep diri, *content knowledge* serta karakter yang tidak terlihat yakni keterampilan kognitif dan *behavioral*. Kapasitas kompetensi terus ditingkatkan agar ASN menjadi profesional yang memiliki kompetensi yang tinggi dalam melayani publik dan memahami tugas dan tanggungjawabnya sebagai pelayan masyarakat

Saat ini, Pemerintah terus berupaya mendorong birokrasi untuk memiliki keunggulan kompetitif atau *smart* ASN yang diamanatkan dalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN). Sebagai bentuk implementasi UU ASN tersebut, telah disahkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang kemudian dirubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS. Salah satu yang diatur dalam PP terkait Manajemen PNS di atas, adalah pengembangan kompetensi. Ditegaskan bahwa, pengembangan kompetensi merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir (Peraturan Pemerintah RI Nomor 11 Tahun 2017).

Salah satu upaya peningkatan kompetensi ASN adalah melalui kegiatan pendidikan dan Pelatihan (Diklat). pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya disebut dengan Diklat adalah proses penyelenggaraan pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi aparatur dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan (Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007, 2007). Selanjutnya menurut Fathoni (dalam Kamal, 2015) , bahwa Pendidikan dan Pelatihan adalah “Salah satu pembinaan terhadap tenaga kerja disamping adanya upaya yang lain dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya”. Secara substansi, keduanya menekankan bahwa kegiatan pendidikan dan pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya

Secara garis besar pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah siklus kegiatan, terdiri atas: Analisis kebutuhan diklat, penentuan tujuan diklat, desain program, penyusunan kurikulum dan silabus, penyelenggaraan serta evaluasi. Siklus kegiatan ini dilaksanakan secara berkelanjutan dan bersifat peningkatan terus menerus (*continuous improvement*). Melibatkan banyak Organisasi Pelaksana Daerah (OPD) sehingga berpotensi terjadinya duplikasi program, duplikasi kelompok sasaran, dan inefisiensi anggaran. Untuk itu, Kementerian Dalam Negeri, mengeluarkan Surat Edaran Nomor 893.3 Tahun 1998 tentang Kebijakan “Satu Pintu” dan Koordinasi Penyelenggaraan Diklat di Lingkungan Depdagri/Pemda yang substansinya bertujuan agar program Diklat dapat terlaksana, terkendali lebih efektif dan efisien.

Dimensi kebijakan memiliki peran yang sangat penting karena menjadi penentu apa yang akan dikerjakan nanti. Menurut Anderson (dalam Tahir, 2020), kebijakan adalah suatu tindakan

Copyright (c) 2022 KNOWLEDGE : Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan

yang mempunyai tujuan yang dilakukan seseorang pelaku atau sejumlah pelaku untuk memecahkan masalah. Sementara menurut Nugroho, (2004) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai sebuah cara agar kebijakan dapat mencapai tujuannya. Kedua pendapat tersebut mempunyai kesimpulan yang sama, yaitu implementasi kebijakan merupakan sebuah cara untuk mencapai apa yang menjadi tujuan dari sebuah kebijakan.

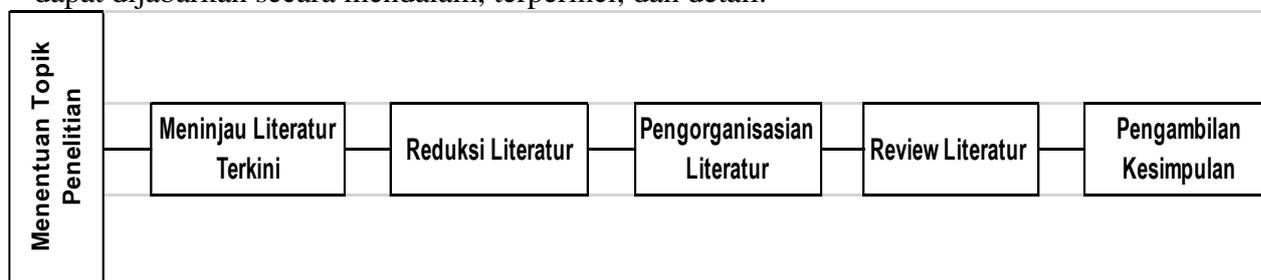
Dalam konteks pelaksanaan Diklat Satu Pintu di Kabupaten Gorontalo, belum berjalan secara efektif dan masih dilakukan secara parsial di masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD), sehingga output yang dihasilkan belum efektif. Beberapa hal yang menjadi kendala pelaksanaan kebijakan pelatihan terpadu melalui pola satu pintu di Kabupaten Gorontalo, sebagai berikut :

- a. OPD selain BKPSDM Kabupaten Gorontalo masih menyelenggarakan pelatihan secara parsial
- b. Masih terdapat ego *sectoral*
- c. Pemahaman terhadap isu strategis pengembangan SDM masih bervariasi

Berdasarkan uraian tersebut diatas, tujuan penulis dalam melakukan penelitian tentang “Analisis Implementasi Kebijakan Pelatihan Pola Satu Pintu dengan Model Edward III di Kabupaten Gorontalo” adalah untuk mengetahui efektivitas kebijakan pelatihan pola satu pintu dari perspektif rumusan kebijakan. Manfaat penelitian ini adalah memberikan kontribusi secara ilmiah dalam rangka mengefektifkan penyelenggaraan pelatihan melalui pola satu pintu di Kabupaten Gorontalo dan rekomendasi kebijakan bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Gorontalo dalam mengefektifkan pelatihan pola satu pintu di Kabupaten Gorontalo..

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian Analisis Implementasi Kebijakan Pelatihan Pola Satu Pintu dengan Model Edward III di Kabupaten Gorontalo adalah studi literatur atau penelitian kepustakaan. Penelitian kepustakaan dilakukan dengan membaca sumber-sumber kepustakaan yang bertujuan untuk memperoleh data yang diperlukan (Arikunto, 2013). Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Setiawan, (dalam Wiresti 2020) bahwa penelitian kepustakaan atau *library research* merupakan penelitian yang dilakukan dengan bantuan informasi kepustakaan seperti buku, *e-book*, *yearbook*, *bulletin*, jurnal artikel. Dalam melakukan analisis data, menggunakan metode deskriptif yang bertujuan agar hasil analisisnya dapat dijabarkan secara mendalam, terperinci, dan detail.



Gambar 1. Tahapan Penelitian

Tahapan dalam penelitian ini diawali dengan penentuan topik penelitian yang dilanjutkan dengan meninjau literatur terkini, reduksi literatur, pengorganisasian literatur, review literatur dan pengambilan kesimpulan, dengan penjelasan sebagai berikut :

- a. Menentukan topik penelitian, dilakukan dengan daar pertimbangan sesuai dengan minat peneliti, tersedia data yang cukup dan memiliki kegunaan praktis, bermanfaat dan topik tersebut bisa diteliti oleh penulis

- b. Meninjau literatur terkini, dengan melakukan identifikasi buku, jurnal, regulasi ataupun informasi lainnya yang berhubungan dengan judul penulisan artikel ini. Untuk jurnal, dibatasi dengan tahun terbit artikel 2016-2021 berdasarkan kata kunci : implementasi kebijakan, pendidikan dan pelatihan, pelatihan pola satu pintu, model kebijakan Edward III
- c. Reduksi literatur, dengan menganalisis kelayakan artikel yang telah ditinjau secara manual ditinjau dari judul dan abstrak yang memiliki kesamaan dengan judul penelitian. Artikel yang dikecualikan merupakan artikel yang tidak terkait dengan judul dan abstrak serta memiliki kesamaan dengan judul penelitian
- d. Pengorganisasian literatur, dengan mengelompokkan artikel yang telah dianalisis pada tahap reduksi yang memiliki perspektif yang sesuai dengan judul penelitian, yang disusun berdasarkan *author, title, year, source, keywords, abstract, exclude/included, reason*, dan *link*. Tahap ini gunanya untuk mempermudah dalam penyaringan artikel yang akan direview.
- e. *Review literature*, melakukan identifikasi, evaluasi, dan sintesis terhadap bahan penelitian yang telah terkumpul, dengan membaca secara berulang tentang judul penelitian, pertanyaan penelitian, metode penelitian yang digunakan, karakteristik sampel, persamaan dan perbedaan dari masing-masing penelitian
- f. Pengambilan kesimpulan, dengan mengintegrasikan dua atau lebih elemen yang diperoleh pada tahap *review literature* sebagai suatu kesimpulan..

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Salah satu fungsi dari BPSDM Kabupaten Gorontalo adalah melaksanakan pengelolaan pengembangan kompetensi aparatur dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan serta sertifikasi aparatur. Dalam menjalankan fungsi tersebut, maka ditempuh 14 (empat belas) strategi berdasarkan Roadmap Pengembangan Kompetensi Aparatur di Kabupaten Gorontalo, yaitu :

- a. Menjadikan lembaga Diklat sebagai *Center Of Excellence*
- b. Mengembangkan system kemitraan(*Networking*) dengan lembaga kediklatan lainnya
- c. Penyelenggaraan Diklat Berbasis *Low Cost*
- d. Penyelenggaraan Diklat berkenaan dengan pengembangan karakter ASN
- e. Membuat Peraturan Bupati tentang pelaksanaan Diklat Satu Pintu
- f. Pembuatan dan pengembangan Sistim Informasi Diklat (*SISDIK*)
- g. Peningkatan sarana prasarana Diklat
- h. Peningkatan anggaran program kegiatan Diklat
- i. Peningkatan kualitas dan kuantitas pengelola Diklat
- j. Pelaksanaan program *Coaching, Counseling Dan Mentoring*
- k. Pelaksanaan program *Sharing Session*
- l. Pelaksanaan program pemagangan kepegawaian
- m. Pelaksnaan pameran inovasi
- n. Melaksanakan monitoring dan evaluasi pasca Diklat

Berdasarkan data BKPSDM Kabupaten Gorontalo tahun 2021, bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Kabupaten Gorontalo sebanyak 5.012 PNS. Adapun rincian data PNS, sebagaimana terlihat pada tabel 1 berikut:

Tabel 1. Rekapitulasi PNS Kabupaten Gorontalo s/d Desember 2021

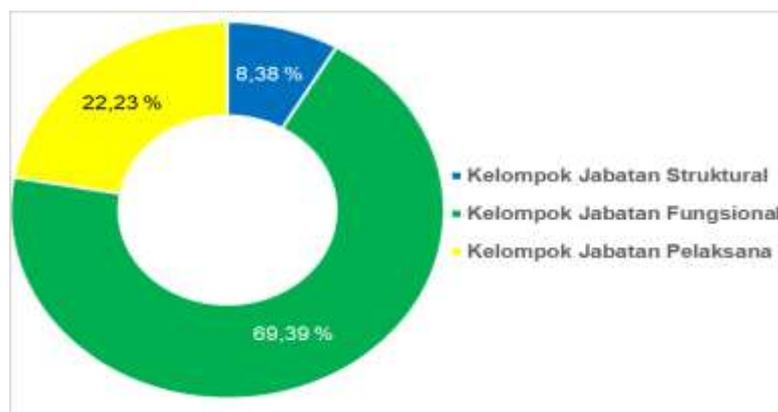
No.	Klasifikasi	Jumlah	%
1	Jenis Kelamin	5.012	
	a. Laki-laki	1.594	31,80

b. Perempuan	3.418	68,20
2. Tingkat Pendidikan		
a. S3	9	0,18
b. S2	417	8,32
c. S1/D4	3.110	62,05
d. D1-D3	714	14,24
e. SMA Sederajat	744	14,84
f. SMP Sederajat	7	0,14
g. SD Sederajat	11	0,22

Sumber : Aplikasi Like-Bro BKPSDM Kabupaten Gorontalo, 2021

Gambaran data PNS pada tabel 3.1 diatas, menunjukkan bahwa mayoritas tingkat pendidikan yang dimiliki oleh PNS di Kabupaten Gorontalo adalah S1/D4 dengan persentase 62,05 persen kemudian tingkat pendidikan SLTA/Sederajat sebanyak 14,84 persen dan tingkat pendidikan D1-D3 sebanyak 14,24 persen. Data tersebut diatas, menggambarkan bahwa berdasarkan kualifikasi pendidikan sebagian besar (70,55 %) PNS di Kabupaten Gorontalo memiliki kualifikasi pendidikan setingkat sarjana (S1-S3). Angka tersebut lebih baik dari rata-rata angka nasional, sebab rata-rata kualifikasi pendidikan PNS pada jenjang pendidikan sarjana (S1-S3) secara nasional sebesar 67,6 persen (BKN, 2021).

Data lainnya (gambar 3.1) juga menunjukkan bahwa berdasarkan kelompok jabatan, persentase PNS yang berada pada kelompok jabatan struktural sebanyak 8,38 persen (420 orang), kelompok jabatan fungsional sebanyak 69,39 persen (3.478 orang) dan kelompok jabatan pelaksana sebanyak 22,23 persen (1.114 orang). Kelompok jabatan fungsional didominasi oleh tenaga pendidik sebanyak 63,74 persen dari jumlah fungsional yang ada (2.217 orang) dan tenaga medis sebanyak 25,42 persen (884 orang) serta fungsional penyuluh dan teknis lainnya sebanyak 10,84 persen (377 orang). atau 17,64 persen jumlah total PNS.



Gambar 2. Prosentase PNS Nerdasarkan KelompokJabatan

(Sumber : Aplikasi Like-Bro BKPSDM Kabupaten Gorontalo, 2021)

BK-Diklat Kabupaten Gorontalo pada tahun 2018 telah melakukan pemetaan kebutuhan diklat PNS pada seluruh OPD. Berdasarkan pemetaan tersebut, diperoleh data realisasi dan kebutuhan diklat tahun 2016-2021, yang menjadi bagian dari dokumen Roadmap Pengembangan Kompetensi Aparatur, sebagaimana terinci dalam tabel 2 berikut :

Tabel 2. Daftar Rekapitulasi Kebutuhan Diklat Tahun 2016-2021

No.	Jenis Kegiatan	Jumlah	%
1	Diklat Teknis/ Manajerial/ Sosio Kultural	169	72,84

2.	Bimbingan Teknis	60	25,86
3.	Workshop	3	1,29
Jumlah Total		232	100

Sumber : Roadmap Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintah Kabupaten Gorontalo, 2018

Gambaran data PNS pada tabel 3.2 diatas, menunjukkan bahwa kebutuhan diklat untuk tahun 2016-2021 sebanyak 232 jenis kegiatan diklat. Dari data tersebut, jenis diklat teknis/manajerial/sosial kultural adalah yang paling banyak diusulkan (72,84 %) oleh OPD dalam rangka peningkatan kapasitas SDM. Angka ini tentunya berkorelasi dengan gambaran data pada tentang persentase PNS yang dominan berada pada kelompok jabatan fungsional sebagaimana diterinci dalam gambar 3.1 diatas. Data tersebut paling tidak mengindikasikan bahwa pentingnya pengembangan kompetensi yang harus dilakukan pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik yang berkualitas dan profesional.

Hingga tahun 2018, pelaksanaan kegiatan diklat masih diselenggarakan secara parsial oleh masing-masing OPD dan dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan, Organisasi Perangkat Daerah tidak berkoordinasi dengan BK-Diklat (sebelum perubahan nomenklatur menjadi BKPSDM) Kabupaten Gorontalo, saat mengikutsertakan personilnya untuk mengikuti pelatihan, sehingga tidak dapat diukur pencapaian tujuan dari diklat yang diikuti oleh OPD tersebut. Kondisi tersebut diatas mempersulit dalam pemantauan, evaluasi dan pelaksanaan program pengembangan sumberdaya manusia dan pengembangan kompetensi aparatur dilingkungan Pemerintah Kabupaten Gorontalo serta tidak memberikan kontribusi positif terhadap perbaikan data base diklat aparatur.

Mencermati kondisi yang ada, Pemerintah Kabupaten Gorontalo telah menetapkan regulasi yang mendukung kebijakan Diklat Pola Satu Pintu, yaitu :

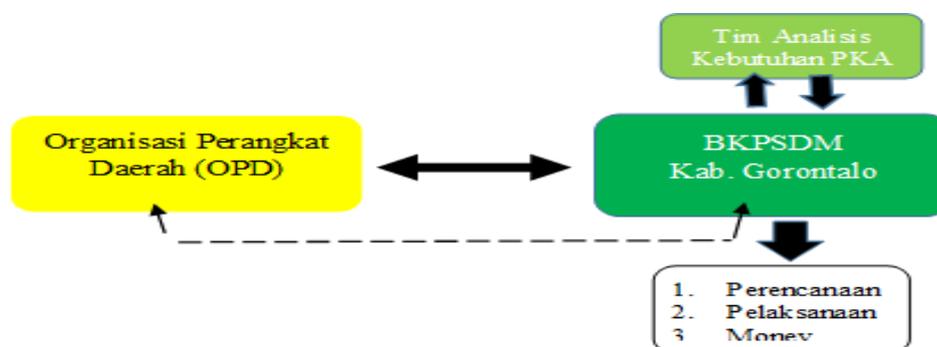
- a. Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Pola Satu Pintu di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Gorontalo;
- b. Keputusan Bupati Gorontalo Nomor 499 Tahun 2018 tentang Pembentukan Tim Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Gorontalo

Berdasarkan ketentuan umum Pasal 1 angka 16 Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan ASN Pola Satu Pintu, disebutkan bahwa Pelatihan Satu Pintu adalah pengelolaan semua bentuk pelatihan yang dilaksanakan secara terpusat oleh BK-Diklat sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang memiliki kewenangan dalam hal kediklatan. Penerapan regulasi ini bertujuan agar pengelolaan pelatihan Aparatur Sipil Negara dilingkungan Pemerintah Kabupaten Gorontalo dapat terkoordinir dan terlaksana dengan baik, lebih terarah, terpadu, efektif, efisien berkelanjutan dan akuntabel sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN serta memudahkan dalam pemetaan aparatur daerah yang kemudian untuk ditempatkan sesuai kompetensinya.

Beberapa substansi penting dari Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Pola Satu Pintu, adalah sebagai berikut :

- a. Kewenangan
Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Diklat Kabupaten Gorontalo atau sebutan lainnya memiliki kewenangan, berupa :
 - 1) Perumusan kebijakan teknis dibidang Pendidikan dan Pelatihan /pengembangan kompetens Aparatur Sipil Negara
 - 2) Memberi dukungan atas penyelenggaraan pemerintahan daerah di bidang Pendidikan dan Pelatihan / pengembangan kompetens Aparatur Sipil Negara
 - 3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas di bidang Pendidikan dan Pelatihan / pengembangan kompetens Aparatur Sipil Negara

- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diserahkan oleh Bupati sesuai dengan pokok dan fungsinya di bidang Pendidikan dan Pelatihan / pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara
- b. Jenis Pelatihan
Ruang lingkup jenis pelatihan yang dikelola adalah Pelatihan Struktural Kepemimpinan Tinggi Pratama, Struktural Kepemimpinan Administrator, Struktural Kepemimpinan Pengawas, Latihan Dasar (LATSAR) CPNS, pelatihan teknis dan fungsional
- c. Perencanaan
Perencanaan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Aparatur menjadi tanggungjawab BK-Diklat atau sebutan lainnya yang didasarkan pada kebutuhan kompetensi jabatan pada masing-masing OPD. Dalam tahapan ini, dibentuk Tim Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Aparatur yang hasilnya akan dituangkan dalam Rencana Strategis BK-Diklat atau sebutan lainnya
- d. Tenaga Pengajar
Tenaga pengajar terdiri dari Widyaiswara, pakar ahli, pejabat dilingkungan Pemerintah, Praktisi dan akademisi
- e. Pembiayaan
Pembiayaan pelatihan bersumber dari Anggaran Pendapatan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) dan bantuan dari pihak lain. Untuk pembiayaan yang menggunakan APBD Kabupaten Gorontalo dibebankan pada BK-Diklat atau sebutan lainnya
- f. Pelaksanaan Pelatihan
Pelaksanaan pelatihan dapat dilaksanakan dengan secara klasikal dan non klasikal
- g. Evaluasi
Evaluasi pelaksanaan pelatihan kinerja penyelenggara oleh Widyaiswara dan peserta, evaluasi peserta oleh Widyaiswara dan panitia, evaluasi Widyaiswara yang dilakukan oleh panitia dan peserta serta evaluasi pasca pelatihan.
- h. Pengendalian
Pelaksanaan pengendalian terhadap jenis pelatihan yang diselenggarakan disesuaikan dengan Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Aparatur serta memperhatikan kesesuaian penempatan aparatur dengan jenis pelatihan telah diikuti.
Adapun model penerapan pelatihan pola satu pintu yang diterapkan pada, sebagaimana dijelaskan pada gambar 3.2 berikut :



Gambar 3. Desain Model Penerapan Pelatihan Pola Satu Pintu

Penerapan regulasi Pelatihan Pola Satu Pintu yang secara efektif berlaku mulai tahun 2018, dan sudah berjalan dengan baik. Alokasi kegiatan yang terkait dengan peningkatan kapasitas SDM baik berupa bimbingan teknis, workshop, dan kegiatan sejenisnya sudah dilakukan secara terpusat di BK-Diklat Kabupaten Gorontalo (sebelum perubahan

nomeklatur menjadi BKPSDM). Perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur didasarkan pada kebutuhan kompetensi jabatan pada masing-masing OPD dan kemudian dialokasikan pada DPA BK-Diklat Kabupaten Gorontalo.

Implementasi Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan ASN Pola Satu Pintu, pelaksanaannya hanya efektif terlaksana sampai dengan tahun 2020. Secara faktual, sejak tahun 2021 hingga dengan saat ini (tahun 2022), OPD kembali mengalokasikan anggaran kegiatan bimtek dan workshop yang terkait peningkatan kapasitas SDM pada anggaran belanjanya dan jenis kegiatan yang dianggarkan sudah tidak sesuai lagi dengan usulan kegiatan diklat yang telah menjadi bagian dari dokumen Roadmap Pengembangan Kompetensi Aparatur yang telah disusun. Kemudian dalam pelaksanaannya tidak melakukan koordinasi dengan BKPSDM. Kondisi tersebut diatas berimplikasi pada hal-hal sebagai berikut :

- a. Terjadi duplikasi program Diklat sehingga dapat berpengaruh pada inefisiensi program Diklat.
- b. Output dan outcome kediklatan yang dilakukan tidak tepat sasaran, karena OPD pelaksana bukan institusi khusus yang melaksanakan kediklatan

Pembahasan

1. Model Implementasi Kebijakan George C. Edward III

Implementasi kebijakan publik adalah sebuah alat dimana berbagai aktor, organisasi, prosedur, dan teknik bekerja bersama-sama untuk menjalankan kebijakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Winarno, 2007). Sementara menurut Nugoho (2017) mendefinisikan implementasi kebijakan sebagai sebuah cara agar kebijakan dapat mencapai tujuannya. Demikian pula Grindle (dalam Hiplunudin, 2017), menjelaskan bahwa implementasi kebijakan tidak hanya relevan dengan mekanisme, interpretasi keputusan kebijakan dalam prosedur biasa. Ketiga pendapat tersebut mempunyai kesimpulan yang sama, yaitu implementasi kebijakan merupakan sebuah cara untuk mencapai apa yang menjadi tujuan dari sebuah kebijakan.

Edward III (dalam Tahir, 2020), mengemukakan : *“in our approach to the study of policy implementation, we begin in the abstract and ask : What are the precondition for succesfull policy implementation ?* Bahwa didalam pendekatan studi implementasi kebijakan, dimulai dengan pertanyaan abstrak, bagaimanakah pra kondisi untuk suksesnya kebijakan publik dan kedua apakah hambatan utama dari suksesnya kebijakan publik ?

Menjawab pertanyaan tersebut diatas, maka Edward III menawarkan 4 faktor dalam mengimplementasikan kebijakan publik yakni : *Communication, Resources, Disposition or Attitude, and Bureaucratic Structure*. Model implementasi yang dikemukakan oleh Edward III menurut Nugroho (2017) bahwa agar pelaksanaan kebijakan dilakukan secara tidak memihak dan secara efektif, maka perlu memperhatikan empat aspek/variabel, sebagai berikut yaitu :

a. Komunikasi

Dalam penerapan suatu kebijakan mensyaratkan agar implementor harus mengetahui hal yang harus dilakukan secara jelas. Penyampaian informasi tentang tujuan dan sasaran suatu kebijakan kepada kelompok sasaran sehingga akan mengurangi distorsi implementasi.

b. Sumber daya

Penerapan suatu kebijakan harus didukung sepenuhnya oleh sumber daya, baik itu sumber daya manusia yang memadai, ketersediaan informasi maupun fasilitas-fasilitas pendukung seperti perangkat teknologi informasi, perlengkapan kantor serta sumber dana yang mencukupi untuk pelaksanaan program dan kegiatan. Jika sumberdaya yang

dimiliki organisasi diartikan sebagai kemampuan organisasi, maka sumberdaya pelaksana dipahami sebagai kemampuan pelaksana.

c. Disposisi

Disposisi diartikan sebagai sikap dan keinginan dari berbagai pihak untuk mendukung suatu kebijakan berupa komitmen dari seluruh komponen pelaksana kebijakan, aparatur sipil negara dan masyarakat. Sikap pelaksana merupakan faktor penting karena pelaksana kebijakan tidak hanya harus mengetahui apa yang harus dilaksanakan dan memiliki kapabilitas untuk melaksanakannya tetapi mereka harus mempunyai keinginan untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

d. Struktur Birokrasi

Struktur organisasi diartikan sebagai tatanan organisasi yang mengatur pedoman kerja dan penjabaran wilayah tanggung jawab setiap aparatur pelaksana kebijakan. Aspek struktur birokrasi juga menjadi bagian penting dalam implementasi kebijakan karena meskipun sumberdaya telah mencukupi dan para pelaksana bersedia melaksanakannya, terkadang implementasi kebijakan masih terhambat oleh inefisiensi struktur birokrasi.

2. Analisis Efektifitas Implementasi Kebijakan Pelatihan Pola Satu Pintu dengan Model Edward III

Salim dan Woodward (dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih, 2005) menyatakan bahwa efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi. Berdasarkan substansi penting dari Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Pola Satu Pintu, yang dikaitkan dengan efektifitas implementasi kebijakan dengan menggunakan Model Edward III, diuraikan hasil analisisnya sebagai berikut :

a. Komunikasi

Upaya penyampaian informasi tentang tujuan dan sasaran suatu kebijakan kepada kelompok sasaran dimaksudkan untuk mengurangi distorsi implementasi. Umumnya kegiatan penyampaian informasi terkait suatu kebijakan, dilakukan melalui kegiatan-kegiatan sosialisasi. Serangkaian kegiatan sosialisasi tentang Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Pola Satu Pintu telah dilakukan oleh pihak BK-Diklat Kabupaten Gorontalo.

Upaya komunikasi ini belum berjalan secara optimal karena belum sepenuhnya dipahami dengan baik oleh sebagian pimpinan Organisasi Perangkat Daerah. Karena, pada prakteknya Organisasi Perangkat Daerah masih melaksanakan kegiatan peningkatan kapasitas SDM pada organisasinya secara parsial berupa kegiatan pelatihan, bimtek, workshop dan kegiatan sejenisnya.

Menurut Setyawan and Srihardjono (2016), bahwa program kebijakan memerlukan hubungan yang baik antar-instansi terkait melalui dukungan komunikasi dan koordinasi. Untuk itu diperlukan, koordinasi dan kerja sama yang baik antar instansi guna keberhasilan pelaksanaan suatu program. Selanjutnya dijelaskan oleh Dalimunthe (2022), pemerintah harus melakukan komunikasi kebijakan dengan memerhatikan :

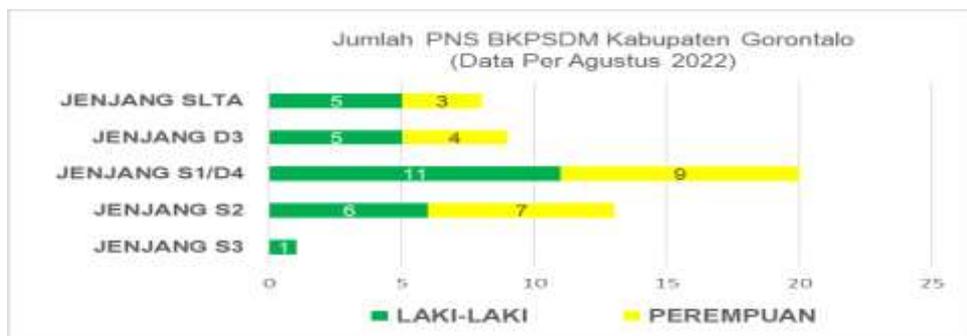
- 1) Transmisi, yang berkenaan bagaimana proses penyampaian informasi kebijakan, sehingga para pelaksana mengetahui kebijakan tersebut;
- 2) Kejelasan, yang berkenaan dengan pemahaman para pelaksana tentang isi kebijakan tersebut;
- 3) Konsistensi, berkenaan dengan aturan implementasi yang konsisten dan tidak berubah-ubah sehingga tidak membingungkan para pelaksana

b. Sumberdaya

Penerapan suatu kebijakan dapat dikatakan efektif jika didukung oleh sumber daya yang memadai. Sumber daya tersebut dapat digunakan untuk mendukung keberhasilan implementasi kebijakan, yang mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, informasi dan kewenangan.

1) Sumberdaya Manusia

Dalam pelaksanaan tugasnya, BKPSDM Kabupaten Gorontalo didukung oleh sumber daya manusia yang memadai baik secara kualitas maupun kuantitas. BKPSDM Kabupaten Gorontalo dalam pelaksanaan tugasnya didukung oleh SDM sebanyak 51 orang PNS dan telah memiliki 3 orang Widyaiswara dan beberapa fungsional lainnya seperti analis kepegawaian, analis SDM aparatur dan asesor SDM aparatur, dengan jenjang pendidikan, sebagaimana terinci dalam gambar 3.3 berikut :



Gambar 3. Jumlah PNS BKPSDM Kabupaten Gorontalo Berdasarkan Jenjang Pendidikan dan Jenis Kelamin

2) Anggaran

Dalam pelaksanaan tugasnya, BKPSDM didukung dengan anggaran yang memadai sehingga program dan kegiatan yang sudah diagendakan dapat terealisasi dengan baik. Hal ini terlihat dari besaran alokasi anggaran khusus pelaksanaan diklat yang naik secara signifikan selama tahun 2016-2021, khususnya sejak tahun 2018 s/d 2020 pasca penerapan kebijakan pelatihan pola pintu. Sementara itu pada tahun 2021, terjadi penurunan sebagai implikasi *pandemic Covid-19* sehingga terjadi *refocusing* anggaran. Kenaikan anggaran selang tahun 2016 -2020, sebagaimana terlihat pada gambar 3.4 berikut :



Gambar 4. Proporsi Anggaran Diklat Terhadap Anggaran Belanja BKPSDM Tahun 2016-2021

(Sumber : RENSTA BKPSDM Tahun 2021-2026)

3) Sarana Prasarana

Guna terlaksananya implementasi kebijakan yang berjalan sebagaimana mestinya, maka para pelaksana seharusnya didukung dengan sumber daya yang memadai. Selain sumberdaya manusia dan anggaran, sarana prasarana juga menjadi hal penting untuk disediakan berupa fasilitas kantor, gedung kantor, kendaraan, dan lain sebagainya. Terkait penyediaan sarana prasarana khususnya mendukung kegiatan pelatihan pola satu pintu di Kabupaten Gorontalo, masih terdapat kekurangan yakni belum tersedianya gedung diklat beserta fasilitas penunjangnya. Menurut (Tahir, 2020), kewenangan untuk menjamin atau meyakinkan bahwa kebijakan yang diimplementasikan adalah sesuai dengan yang mereka kehendaki, dan fasilitasi/sarana yang digunakan untuk mengoperasionalkan implementasi kebijakan yang meliputi gedung, tanah, sarana prasarana yang kesemuanya akan memberikan pelayanan dalam implementasi kebijakan. Selanjutnya ditegaskan bahwa kurang cukupnya sumber daya ini, akan memiliki dampak yakni ketentuan atau aturan tidak akan menjadi kuat dan pengaturan yang rasional tidak dapat dikembangkan sehingga menyebabkan pelayanan menjadi tidak maksimal.

c. Disposisi

Disposisi diartikan sebagai sikap dan keinginan dari berbagai pihak untuk mendukung suatu kebijakan berupa komitmen dari seluruh komponen pelaksana kebijakan, aparatur sipil negara dan masyarakat. Secara internal, BKPSDM Kabupaten Gorontalo, selaku implementor kebijakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara memiliki komitmen yang kuat dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya terbukti dengan diraihnya penghargaan Diklat Award baik regional maupun nasional. Namun secara eksternal, sikap dan keinginan dari berbagai pihak untuk mendukung suatu kebijakan masih belumlah optimal, karena faktanya OPD masih mengalokasikan anggaran kegiatan yang terkait peningkatan kapasitas SDM berupa pelatihan, bimtek dan workshop pada anggaran belanjanya dan dalam pelaksanaannya tidak melakukan koordinasi dengan BKPSDM. Menurut penulis, salah satu faktor yang menjadi determinan adalah keterbatasan kewenangan yang dimiliki oleh BKPSDM Kabupaten Gorontalo berdasarkan regulasi Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Pola Satu yang belum sepenuhnya “mengikat” seluruh OPD dalam mengimplementasikan kebijakan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Pola Satu Pintu.

Menurut Winarno (dalam Haris, 2017), hambatan yang umumnya muncul dari fragmentasi birokrasi dalam implementasi kebijakan adalah :

a. Kewenangan yang dimiliki

Tidak adanya kewenangan yang kuat untuk implementasi kebijakan karena adanya pembagian fungsi tertentu di antara berbagai instansi dan lembaga. Karena masing-masing instansi memiliki kewenangan terbatas atas bidang-bidang tertentu, tugas-tugas penting dapat dibiarkan begitu saja dan agenda birokrasi dapat menumpuk.

b. Persepsi tentang lembaga

Pandangan sempit tentang lembaga dan lembaga pemerintah juga dapat menghambat perubahan. Jika lembaga atau lembaga pelaksana memiliki sedikit fleksibilitas dalam tanggung jawabnya, kemungkinan besar lembaga tersebut akan mencoba mempertahankan esensinya dan menolak kebijakan baru yang memerlukan perubahan.

d. Struktur Birokrasi

Dibutuhkan struktur birokrasi yang kondusif terhadap penerapan suatu kebijakan agar kebijakan tersebut dapat terlaksana secara efektif dan tidak ada hambatan yang berarti.

Bentuk upaya yang telah dilakukan adalah dengan melakukan perubahan nomenklatur dari sebelumnya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BK-Diklat) menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia (BKPSDM).

Hal ini juga dalam rangka mendukung pencapaian misi ke 1 RPJMD Kabupaten Gorontalo yakni Manusia Tangguh dan Produktif dan salah satu dari 3 program prioritas pembangunan daerah yakni Tranformasi Birokrasi, dimana BKPSDM menjadi salah satu *leading sector* pada pencapaian misi dan prioritas pembangunan daerah. Upaya-upaya penataan struktur organisasi menjadi bagian penting dalam implementasi kebijakan guna meminimalisir inefisiensi struktur birokrasi.

Hal ini juga ditegaskan oleh (Tahir, 2020), bahwa aspek struktur birokrasi menjadi bagian penting dalam implementasi kebijakan karena meskipun sumberdaya telah mencukupi dan para pelaksana bersedia melaksanakannya, terkadang implementasi kebijakan masih terhambat oleh inefisiensi struktur birokrasi

Berdasarkan penjelasan terkait efektifitas kebijakan pelatihan pola satu pintu berdasarkan analisis dengan Edward III di atas, jika dikaitkan dengan pendapat Duncan (dalam Sejati, 2021) mengenai ukuran efektivitas maka dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pencapaian tujuan,

Penerapan Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Pola Satu Pintu, bertujuan agar pengelolaan pelatihan ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Gorontalo dapat terkoordinir dan terlaksana dengan baik, lebih terarah, terpadu, efektif, efisien berkelanjutan dan akuntabel sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan profesionalisme ASN serta memudahkan dalam pemetaan aparatur daerah yang kemudian untuk ditempatkan sesuai kompetensinya.

Menurut penulis, dengan dilaksanakannya pengelolaan pelatihan dengan pola satu pintu mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian/pengawasan maka pelaksanaan pelatihan akan lebih dapat terkoordinir dan terlaksana dengan baik, lebih terarah, terpadu, efektif, efisien

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Rahmawati (2017), bahwa hal yang paling umum dalam mengukur efektivitas suatu program diklat adalah dengan mengetahui apakah sasaran dan tujuan diklat tersebut telah tercapai seperti apa yang diharapkan atau tidak.

b. Evaluasi pelaksanaan

Subtansi dari dilaksanakannya evaluasi adalah untuk memperbaiki hal-hal yang masih kurang baik dari proses perencanaan dan pelaksanaan sehingga dapat dirumuskan kebijakan-kebijakan yang sesuai apa yang ingin dicapai dari pelaksanaan pelatihan pola satu pintu tersebut tersebut.

Hal yang sama dikemukakan oleh Werner dan De Simone (dalam Sejati, 2021), bahwa tujuan umum dari evaluasi diklat agar apa yang telah dilaksanakan akan lebih baik lagi serta evaluasi diklat merupakan suatu proses pengumpulan informasi deskriptif secara sistematis yang diperlukan untuk membuat keputusan pelatihan yang efektif terkait dengan seleksi, adopsi, nilai dan modifikasi aktivitas pembelajaran yang bervariasi.

KESIMPULAN

Penerapan Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Pola Satu, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian/pengawasan bertujuan agar pelatihan bagi ASN di Kabupaten Gorontalo akan lebih dapat terkoordinir dan terlaksana dengan baik, lebih terarah, terpadu, efektif, efisien. Implementasi Kebijakan Pelatihan Pola Satu Pintu di Kabupaten Gorontalo belum efektif pelaksanaannya, khususnya pada aspek komunikasi, sumberdaya (sarana prasarana diklat) dan disposisi (komitmen OPD mitra). Implikasi dari belum optimalnya beberapa aspek tersebut

adalah terjadi duplikasi program Diklat sehingga dapat berpengaruh pada inefisiensi program Diklat dan outcome kediklatan yang dilakukan oleh OPD tidak tepat sasaran, karena OPD pelaksana bukan institusi khusus yang melaksanakan kediklatan.

Hambatan yang umumnya muncul dari dalam implementasi kebijakan adalah fragmentasi birokrasi, karena disebabkan 2 hal yakni *pertama*, terbatasnya kewenangan yang dimiliki oleh implementor karena adanya pembagian fungsi tertentu di antara berbagai instansi dan lembaga serta regulasi pendukungnya belum sepenuhnya ”mengikat” institusi/lembaga lainnya; dan *kedua*, persepsi tentang lembaga karena pandangan sempit tentang lembaga/institusi yang menjadi implmentor suatu kebijakan kemudian menyebabkan lembaga/institusi lainnya mempertahankan esensinya dan menolak kebijakan baru yang memerlukan perubahan. Pelaksanaan evaluasi terhadap implementasi kebijakan bertujuan untuk memperbaiki hal-hal yang masih kurang baik dari proses perencanaan dan pelaksanaan sehingga dapat dirumuskan kebijakan-kebijakan yang sesuai apa yang ingin dicapai dari pelaksanaan pelatihan pola satu pintu tersebut tersebut.

DAFTAR PUSTAKA:

- Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- BKN. 2021. *Statistik Pegawai Negeri Sipil*. Jakarta: In National Civil Service Agency (NCSA).
- BKPSDM Kabupaten Gorontalo. 2021. *Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Gorontalo Tahun 2021-2026*. Gorontalo: BKPSDM Kabupaten Gorontalo
- BKPSDM Kabupaten Gorontalo. 2018. *Roadmap Pengembangan Kompetensi Aparatur di Kabupaten Gorontalo Tahun 2018*. Gorontalo: BKPSDM Kabupaten Gorontalo
- Dalimunthe, Y. P. 2022. Implementasi kebijakan vaksinasi covid -19 di Kota Medan menggunakan teori edward III. *Jurnal Ilmiah Kesehatan*, 1(2), 59–64.
- Handayani, S. 2016. Faktor Determinan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Biak Numfor. *Jurnal “Gempa Kampus,”* XI , 32–39.
- Haris, R. A. 2017. Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep. Publisia: *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(2).
- Hiplunudin, A. 2017. *Kebijakan, Birokrasi Dan Pelayanan Publik*. Jakarta: Calpulis.
- Kamal, F. 2015. Tinjauan Pendidikan dan Pelatihan untuk Pegawai Negeri Sipil Pada Suatu Instansi Pemerintah. *Perspektif*, VIII No.1(Maret), 20–30.
- Nugroho, R. 2017. *Public Policy: Dinamika kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan* (Edisi Keen). Jakarta: Gramedia.
- Peraturan Bupati Gorontalo Nomor 48 Tahun 2018 tentang Pengelolaan Pelatihan Aparatur Sipil Negara Pola Satu Pintu di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Gorontalo
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 31 Tahun 2007. Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan di Lingkungan Departemen Dalam Negeri dan Pemerintah Daerah. *Lembaran Negara, September*, 1–8.
- Peraturan Pemerintah RI Nomor 11 Tahun 2017. Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. *Lembaran Negara*, 10, 2–4.
- Rahmawati, A. 2017. Efektivitas program penyelenggaraan Diklat SDM. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik Dan Kebijakan Sosial*, 1(2), 104–121.
- Ratminto dan Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Sejati, B. W. 2021. Efktivitas Penerapan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Melalui Pola Satu Pintu pada BPSDM Provinsi Papua. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 2(4), 193–200.
- Setyawan, D., & Srihardjono, N. B. 2016. Analisis Implementasi Kebijakan Undang-Undang Desa Dengan Model Edward III Di Desa Landungsari Kabupaten Malang. *Jurnal Reformasi*, 6(2), 125–133.

Surat Edaran Menteri Dalam Negeri Nomor 893.3Tahun 1998 tentang Kebijakan “Satu Pintu” dan Koordinasi dalam Penyelenggaraan Diklat di Lingkungan Depdagri/Pemda.

Tahir, A. 2020. *Administrasi Publik (Good Governance menuju Sound Government)*. Bandung: Alfabeta.

Winarno, B. 2007. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Jakarta: Media Pressindo.

Wiresti, R. D. 2020. Analisis Dampak Work From Home pada Anak Usia Dini di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 5(1), 641. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v5i1.563>