



LAPORAN EVALUASI IMPLEMENTASI HCDP TAHUN ANGGARAN 2019

OLEH:

BIRO SUMBER DAYA MANUSIA KEMENTERIAN PPN/BAPPENAS

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Penerapan Undang-Undang No. 5 Tahun 2014, tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) dan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017, tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (UU Manajemen PNS) secara konsisten memerlukan sebuah transformasi yang mempersyaratkan perubahan paradigma secara radikal pada semua jajaran PNS. Efektivitas langkah perubahan memerlukan perbaikan manajemen ASN secara holistik, dan dilaksanakan secara sistemik dan berkelanjutan, serta diikuti oleh komitmen pimpinan pemerintahan pusat dan daerah, organisasi dan lembaga, serta didukung dengan pengalokasian sumberdaya (SDM, anggaran, waktu) secara efektif. Untuk mendapatkan praktek terbaik dari pelaksanaan UU ASN, pelaksanaan praktek manajemen ASN secara terintegrasi harus didukung dengan langkah-langkah kebijakan yang sistemik-integratif antara ranah *pengembangan dan penataan kelembagaan* dengan ranah *pengembangan dan pembinaan SDM Aparatur*.

Agar penyelenggaraan pengembangan dan pembinaan SDM, baik PNS maupun PPPK dapat dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis sesuai dengan mandat dan arah pengembangan kelembagaan, dipandang perlu untuk dilakukan penyusunan *Human Capital Development Plan (HCDP)*. HCDP atau Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan yang komprehensif tentang pengembangan sumber daya manusia organisasi yang mencakup program *degree* dan *non-degree* dengan mengacu pada kebutuhan organisasi yang tercermin dari grand strategi organisasi, dan tuisi (tugas dan fungsi) organisasi.

Setelah ditetapkannya HCDP melalui Surat Keputusan Sesmen PPN/Sestama Bappenas Nomor 55/SES/HK/09/2019 tertanggal 23 September 2019, Biro SDM telah melakukan perencanaan kegiatan pengembangan kompetensi dengan mengacu pada kebutuhan-kebutuhan pengembangan kompetensi yang tertuang dalam HCDP sesuai dengan usulan yang telah diajukan dan divalidasi oleh unit kerja. Adaptasi dari kebutuhan-kebutuhan pengembangan kompetensi dalam HCDP dituangkan dalam *Annual Working Plan* Bagian Pengembangan SDM di Biro Sumber Daya Manusia.

Dalam rangka mewujudkan akuntabilitas dan mengukur efektivitas dari implementasi HCDP, sekaligus untuk mendukung pelaksanaan Reformasi HCDP di Kementerian PPN/Bappenas, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi terhadap implementasi HCDP dalam kegiatan pengembangan kompetensi pegawai di Kementerian PPN/Bappenas. Laporan

monitoring dan evaluasi ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai kesesuaian antara target yang tertuang dalam HCDP dengan realisasi kegiatan yang terjadi di Tahun Anggaran 2019, serta kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi. Monitoring dan evaluasi ini dilaksanakan secara berkala dengan periode tahunan, dan hasilnya akan dimanfaatkan untuk penyempurnaan dan perbaikan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai oleh Biro Sumber Daya Manusia di tahun anggaran berikutnya.

I.2 Tujuan

Tujuan penyusunan laporan evaluasi implementasi HCDP ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui apakah realisasi kegiatan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Biro SDM telah sesuai dengan target yang tertuang dalam HCDP
2. Mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam upaya memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi yang ada di HCDP sehingga dapat dilakukan perbaikan pada tahun anggaran selanjutnya

I.3 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dari kegiatan monitoring dan evaluasi ini meliputi pemantauan terhadap perbandingan antara pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi dengan target-target tahunan yang tercantum dalam HCDP. Kegiatan pengembangan kompetensi yang dimaksud dalam monitoring dan evaluasi ini meliputi proses pengembangan SDM yang berbentuk pendidikan gelar (*degree*) dan non-gelar (*non-degree*), yang dapat dilaksanakan di dalam maupun di luar negeri. Perbandingan antara target dan realisasi yang dilakukan masih bersifat global pada tingkatan organisasi, belum sampai dalam analisis pemenuhan target kebutuhan per unit kerja, yang rencananya baru akan dilaksanakan pada tahun anggaran selanjutnya.

BAB II

PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI

Implementasi HC DP dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai di Biro Sumber Daya Manusia, menjadi tanggung jawab dari Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia. Perencanaan kegiatan dan pelaksanaan tupoksi Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia didasarkan pada beberapa peraturan perundang-undangan antara lain:

1. Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
2. Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 1961 tentang Pemberian Tugas Belajar bagi PNS
3. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
4. Peraturan Kepala LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
5. Peraturan Menteri PPN/Kepala Bappenas Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian PPN/Bappenas
6. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara

Rencana kegiatan tahunan (*Annual Working Plan*) Bagian Pengembangan SDM Tahun 2019 disusun berdasarkan ketentuan-ketentuan yang di atur pada peraturan perundang-undangan sebagaimana tersebut di atas, hasil evaluasi dari pelaksanaan kegiatan di tahun sebelumnya, topik-topik kebutuhan yang tercantum dalam *HC DP* Kementerian PPN/Bappenas tahun 2018 – 2025 serta arahan-arahan pimpinan. Target utama yang ingin dicapai adalah terjadinya peningkatan kapasitas dan pengurangan gap kompetensi sumber daya manusia Kementerian PPN/Bappenas, sehingga mampu menduduki suatu jabatan tertentu baik fungsional maupun struktural. Kegiatan-kegiatan yang akan menjadi objek monitoring dan evaluasi sebagaimana tercantum dalam rencana kegiatan sebagai berikut:

Tabel 1
Annual Working Plan Biro SDM (Bagian Pengembangan Kapasitas SDM)

NO	KEGIATAN	TARGET/ INDIKATOR KEBERHASILAN	JADWAL PELAKSANAAN	PENYELENGGARA
1	Pelaksanaan Diklat Gelar (Pemrosesan Dokumen, Monitoring dan Evaluasi Karyasiwa, dan Implementasi Re-Entry)	100% (seluruhnya terproses sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan yang berlaku)	Januari – Desember 2019	Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia
2	Pelaksanaan Pelatihan Non Gelar (Tema Generik dan Spesifik dalam HCDP)	100% (Total 1150 orang pegawai dapat mengikuti Pelatihan Non Gelar)	Januari – Desember 2019	Provider pelaksana pelatihan yang terpilih

Hasil monitoring dan evaluasi implementasi HCDP dibagi kedalam 2 komponen kegiatan yang menjadi fokus evaluasi sebagaimana disebutkan dalam *Annual Working Plan* bagian Pengembangan SDM dalam bab sebelumnya, yaitu komponen Pendidikan dan Pelatihan Non Gelar Tema Generik dan Spesifik.

Dalam rangka mengukur kesesuaian antara target dan realisasi pelaksanaan kegiatan, kegiatan monitoring dan evaluasi ini akan mengkaji apakah target-target pelaksanaan kegiatan dapat tercapai sesuai dengan rencana. Pemantauan bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai sehingga dapat diketahui kendala-kendala yang timbul atau akan timbul selama dilakukannya pengembangan kompetensi pegawai. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara internal oleh Tim Bagian Pengembangan SDM di Biro Sumber Daya Manusia dengan melakukan perbandingan terhadap database realisasi pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi dan rencana kebutuhan atau target yang tertuang dalam dokumen HCDP. Monitoring dan evaluasi dilakukan secara berkala setelah pelaksanaan kegiatan, dan disampaikan dalam laporan evaluasi dan laporan pelaksanaan kegiatan yang disusun setiap akhir tahun anggaran.

BAB III

HASIL MONITORING DAN EVALUASI

Hasil monitoring dan evaluasi implementasi HCDP Kementerian PPN/Bappenas akan disajikan dalam dua kelompok, yaitu Pendidikan dan Pelatihan Non Gelar.

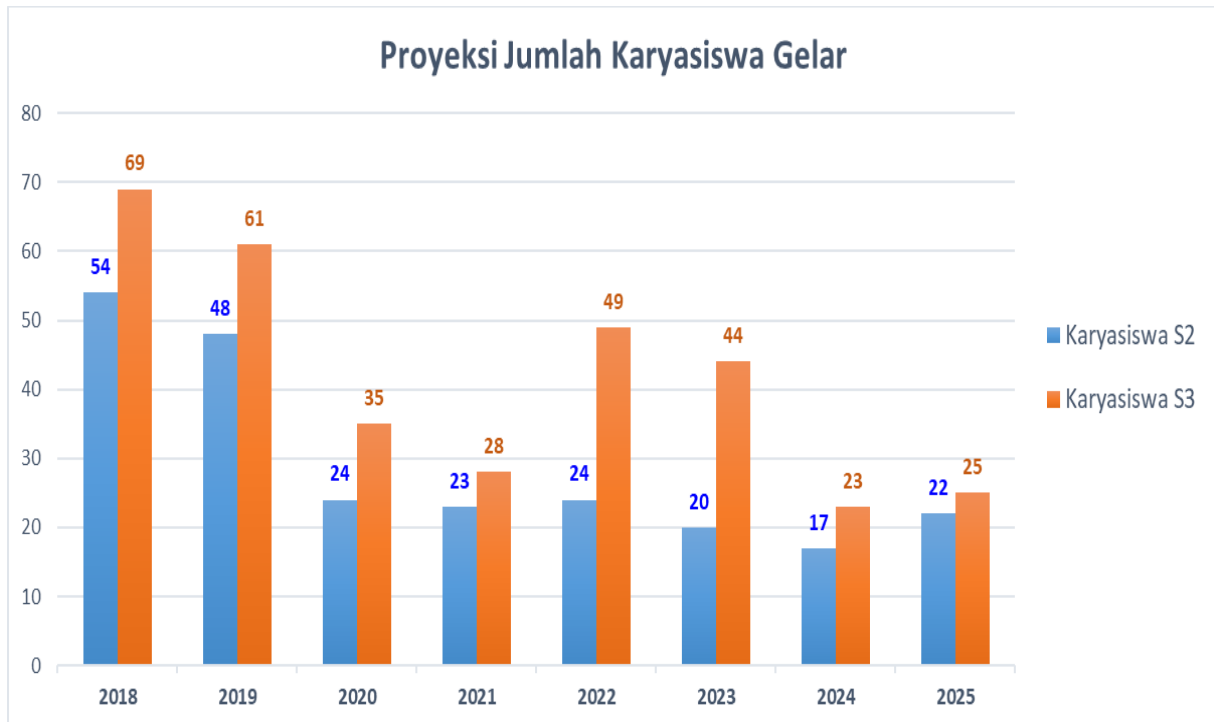
III.1 Pendidikan

Dalam penyusunannya, HCDP Kementerian PPN/Bappenas telah memetakan proyeksi kebutuhan pengembangan pendidikan SDM di unit kerja dari tahun 2018 sampai dengan 2025 bagi jenjang pendidikan S2 dan S3. Selain dilakukan pemetaan jumlah kebutuhan, dilakukan pula penentuan konsentrasi bidang studi yang diarahkan untuk dipelajari oleh pegawai Bappenas berangkat dari gap kompetensi yang ada. Pemetaan proyeksi kebutuhan pengembangan pendidikan SDM di unit kerja dari tahun 2018 sampai dengan 2025 bagi jenjang pendidikan S2 dan S3 dilakukan dengan beberapa pertimbangan yakni:

1. Pegawai yang akan mengikuti pengembangan kompetensi berupa program gelar S2 dan S3 minimal telah diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) selama 2 tahun.
2. Bagi pegawai yang baru menyelesaikan tugas belajar, minimal telah kembali aktif dan bekerja selama 2 tahun setelah pegawai tersebut menyelesaikan tugas belajar. Adapun ketentuan mengenai masa bakti setelah tugas belajar yang sebelumnya akan diputuskan lebih lanjut oleh Biro SDM.
3. Unit kerja yang akan ditinggalkan oleh pegawai yang akan melakukan tugas belajar minimal tetap memiliki 60% pegawai aktif yang bekerja. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian beban kerja unit kerja yang ditinggalkan.

Berdasarkan telaah tersebut, dilakukanlah pemetaan proyeksi kebutuhan pengembangan pendidikan dalam HCDP Kementerian PPN/Bappenas, yang dapat dilihat pada bagan sebagai berikut:

Bagan 1
Pemetaan Proyeksi Kebutuhan Pendidikan Jenjang S2 dan S3 Tahun 2018 - 2025



Berdasarkan proyeksi di atas, secara total dapat disampaikan bahwa hingga tahun 2025 Kementerian PPN/Bappenas membutuhkan 232 pengembangan kompetensi pendidikan untuk jenjang S2 (Master) dan 334 untuk jenjang S3 (Doktor) dengan pilihan bidang studi yang paling banyak diminati antara lain:

1. *Social Science*
2. *Public Policy and Public Administration*
3. *Business (termasuk Finance)*
4. *Engineering*
5. *Natural Resources and Conservation*
6. *Law and Legal Studies*
7. *Architecture*
8. *Mathematics*
9. *Computer and Information Sciences*
10. *Agriculture*

Mengingat fokus monitoring dan evaluasi ini adalah pada Tahun Anggaran 2019, maka proyeksi kebutuhan pengembangan pendidikan yang ada di tahun 2019 untuk jenjang S2 (Master) adalah sebanyak 48 orang, sedangkan untuk jenjang S3 (Doktor) adalah sebanyak 61 orang.

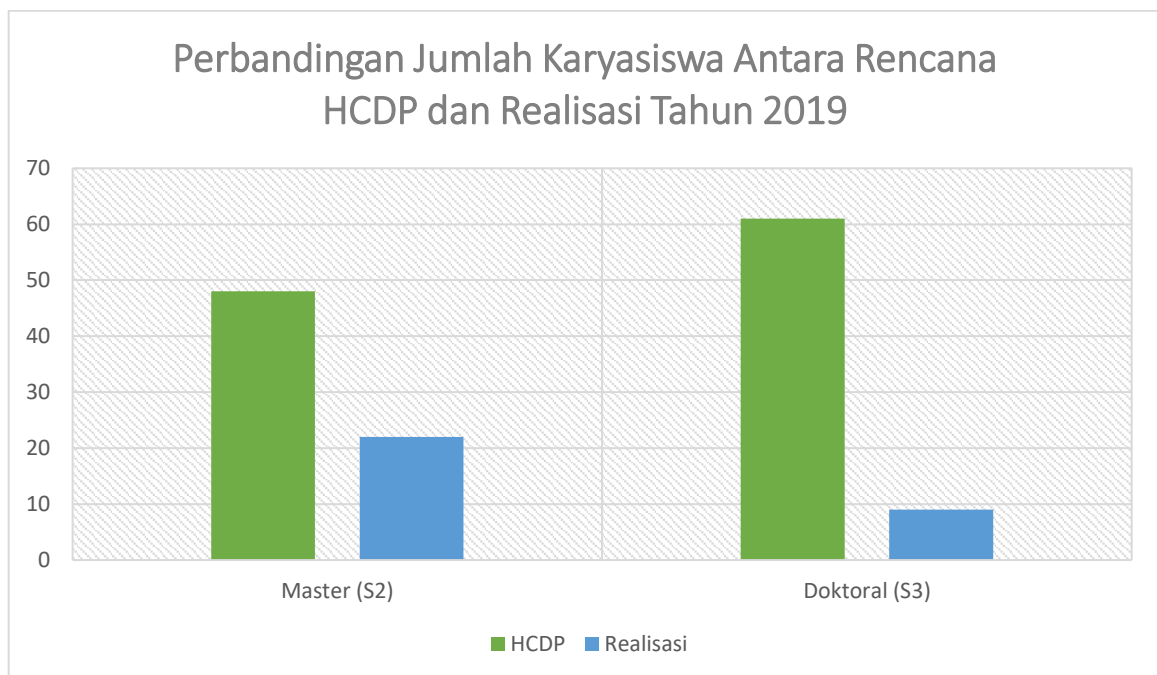
Hingga akhir Desember 2019, terdapat 33 orang pegawai yang sedang menjalani Tugas Belajar dan Izin Belajar pada jenjang Master dan Doktoral. Jumlah tersebut terdiri dari 24 orang di jenjang Master (S2) dan 9 orang di jenjang Doktoral (S3). Dari segi administratif, dapat dikatakan bahwa capaian pelaksanaan kegiatan pemberian Tugas Belajar dan Izin Belajar adalah 100% karena seluruh kegiatan persiapan, pelaksanaan, dan pengelolaan dokumen administrasi, hingga akhirnya Karyasiswa dapat memulai Pendidikan baik di dalam dan luar negeri telah terlaksana sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Namun, jika mengacu pada rencana kebutuhan yang terdapat pada HCDP, yaitu untuk tahun 2019 ditargetkan jumlah karyasiswa jenjang Master (S2) adalah sebanyak 48 orang dan untuk jenjang Doktoral (S3) adalah sebanyak 61 orang, tentu realisasi jumlah karyasiswa ini, cukup jauh dari target yang diharapkan. Perbandingan antara kebutuhan yang terdapat di HCDP dan realisasi di tahun 2019 dapat dilihat pada tabel dan bagan sebagai berikut:

Tabel 2
Komparasi antara Target dan Capaian Pengembangan Pendidikan SDM TA 2019

NO	JENJANG PENDIDIKAN	TARGET HCDP	REALISASI	BIDANG STUDI
1	S2 (Master)	48 Orang	24 Orang	Public Policy, Finance, Economic Development, Social Sciences, Management, dll
2	S3 (Doktor)	61 Orang	9 Orang	Public Policy, Economics, Finance, Social Sciences, <i>Natural Resources and Conservation</i> , dll
Total Karyasiswa			33 Orang	

Bagan 2
Perbandingan Jumlah Karyasiswa Antara Rencana HCDP dan Realisasi 2019



Dalam penyusunan rencana kebutuhan yang tertuang di HCDP, unit kerja menyampaikan kebutuhan jumlah karyasiswa di masing-masing unit, dan telah dilakukan validasi oleh Biro Sumber Daya Manusia. Jumlah tersebut di atas adalah agregat dari jumlah kebutuhan Karyasiswa di seluruh unit kerja pada tahun 2019. Dari segi jumlah karyasiswa, jika dilakukan perbandingan antara rencana kebutuhan yang ada di HCDP dengan realisasi yang ada di tahun 2019 maka baru 30,28% jumlah Karyasiswa jenjang Master dan Doktoral yang dapat di capai. Terpaut jauhnya, kebutuhan jumlah Karyasiswa yang disebutkan dalam HCDP dengan realisasi yang terjadi di tahun 2019, dipengaruhi oleh berbagai faktor, mayoritas di antaranya adalah faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia, sehingga rencana kebutuhan yang ada di HCDP belum dapat dicapai.

Dalam rangka persiapan dan pelaksanaan kegiatan Pendidikan Gelar ini, terdapat berbagai tantangan, yang dihadapi oleh Biro Sumber Daya Manusia, antara lain, sebagai berikut:

- **Tantangan**

Dalam pelaksanaan kegiatan ini, terdapat beberapa tantangan yang dihadapi antara lain:

1. Berakhirnya program SPIRIT pada tahun 2017 yang lalu, membuat para pegawai di Bappenas kehilangan sumber pendanaan pendidikan yang utama. Hal ini berdampak sangat signifikan pada jumlah pegawai yang akan melanjutkan pendidikan, mengingat

kini para pegawai harus bersaing dengan para PNS atau masyarakat umum lainnya dalam upaya memperoleh beasiswa, sehingga kesempatan untuk memperoleh beasiswa menjadi sangat terbatas, berbeda halnya pada Era SPIRIT dimana peluang untuk memperoleh beasiswa jauh lebih besar

2. Pembiayaan untuk pendidikan gelar belum diprioritaskan untuk dibebankan kepada APBN mengingat ketersediaan anggaran yang terbatas, sehingga masih sepenuhnya bergantung pada hibah, *loan*, dan *sponsorship* dari mitra pembangunan atau lembaga pemberi beasiswa
3. Persyaratan seleksi beasiswa lain seperti LPDP, AAI, *New Zealand Awards*, USAID, Chevening, dan sebagainya, sangat kompetitif, kuota yang diberikan pun sangat terbatas, sehingga banyak pegawai yang belum berhasil memperoleh kesempatan untuk mendapatkan beasiswa
4. Jumlah pegawai di Kementerian PPN/Bappenas yang sangat terbatas, sehingga pada beberapa kesempatan, pegawai cukup sulit memperoleh izin atasan untuk melanjutkan Pendidikan
5. Adanya kecenderungan pandangan dari pegawai mengenai tingkat Pendidikan yang belum tentu berbanding lurus dengan kesempatan pengembangan karir, sehingga cukup banyak pegawai yang masih enggan untuk melanjutkan Pendidikan, terutama pegawai yang telah berada pada jabatan struktural tertentu
6. Besaran biaya hidup dari beasiswa yang terkadang kurang memadai khususnya bagi Karyasiswa yang membawa keluarga, serta penurunan penghasilan yang cukup signifikan bagi pegawai yang berstatus Karyasiswa, juga sangat mempengaruhi minat pegawai untuk melanjutkan Pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi
7. Belum seragamnya format dari berbagai dokumen kelengkapan yang menjadi prasyarat dalam seleksi beasiswa, karena seringkali setiap Lembaga pemberi beasiswa memiliki format dokumen kelengkapan yang berbeda
8. Pengumuman kelulusan beasiswa yang terkadang bersamaan antara satu lembaga dengan lembaga yang lainnya sehingga kebutuhan penyiapan dokumen bagi karyasiswa cukup tinggi di waktu yang hampir bersamaan, sedangkan jumlah dokumen yang disiapkan cukup banyak dan menuntut ketelitian dari staf yang bertugas menyiapkan dokumen
9. atas waktu penyampaian dokumen yang diberikan oleh lembaga pemberi beasiswa juga cenderung sangat ketat sehingga proses penyiapan dokumen kelengkapan bagi karyasiswa cukup menyita waktu staf bagian pengembangan yang bertugas di sela-sela tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan rutin lainnya.

III.2 Pelatihan Non Gelar

Selain melalui jalur pendidikan, pengembangan kompetensi SDM di Kementerian PPN/Bappenas juga dilakukan melalui Pelatihan Non Gelar. Pelatihan Non Gelar ditargetkan untuk meningkatkan kompetensi teknis maupun manajerial yang dibutuhkan di Kementerian PPN/Bappenas. Pelatihan Non Gelar dilakukan baik di dalam maupun luar negeri, dengan tema-tema yang dikelompokkan kedalam tema generik dan tema spesifik. Tema Generik yang dimaksud dalam HCDP adalah pelatihan dengan topik-topik umum yang dibutuhkan oleh seluruh pegawai dengan tujuan pengembangan diri untuk meningkatkan kompetensi yang bersifat manajerial, interpersonal, dan sosiokultural, sedangkan Tema Spesifik ditujukan untuk meningkatkan kompetensi teknis yang dibutuhkan oleh para pegawai Kementerian PPN/Bappenas untuk menunjang dalam pelaksanaan tupoksi di unit kerjanya masing-masing serta tupoksi Bappenas sebagai Lembaga Perencanaan dan Lembaga *Think Tank* Nasional.

Sumber pembiayaan untuk kegiatan Pelatihan Non Gelar ini pun tidak sepenuhnya berasal dari APBN Kementerian PPN/Bappenas, melainkan terdapat pula beberapa pelatihan yang dibiayai melalui kerjasama dengan mitra pembangunan dalam bentuk *hibah/loan/grant*, khususnya untuk pelatihan yang sifatnya sangat spesifik dan merupakan bagian dari suatu proyek kerjasama antara Kementerian PPN/Bappenas dengan mitra pembangunan tertentu.

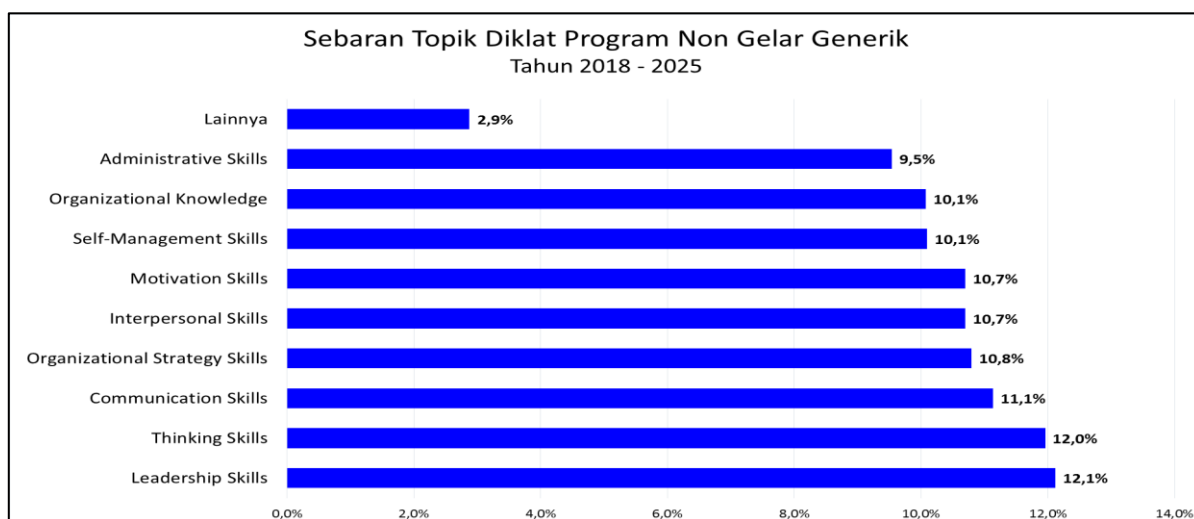
Pemetaan proyeksi kebutuhan bagi pengembangan SDM dalam Kompetensi Generik di unit kerja dari tahun 2018 sampai dengan 2025 dilakukan dengan memetakan kompetensi dasar (*Key Softskills*) berdasarkan PROFILOR® Wheel. Hasil pemetaan kebutuhan dan sebaran topik pelatihan non gelar generik masing-masing unit kerja Eselon I dapat dilihat pada tabel dan bagan sebagai berikut:

Tabel 3
Pemetaan Kebutuhan Pelatihan Non Gelar Generik

No	Unit Kerja Eselon I	Tahun								Total
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
1	Inspektorat Utama	18	14	22	22	21	22	39	41	199
2	Sekretariat Utama	85	93	91	107	105	103	107	117	808
3	Deputi Bidang Pemantauan, Evaluasi, dan Pengendalian Pembangunan	26	25	26	27	27	27	20	23	201
4	Deputi Bidang Pengembangan Regional	63	61	64	57	65	66	64	60	500
5	Deputi Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam	40	50	46	56	56	59	65	59	431
6	Deputi Bidang Kependudukan dan Ketenagakerjaan	50	44	42	34	39	31	40	30	310
7	Deputi Bidang Pembangunan Manusia, Masyarakat, dan Kebudayaan	44	45	45	58	54	56	66	81	449

8	Deputi Bidang Politik, Hukum, Pertahanan dan Keamanan	90	73	94	83	102	92	101	96	731
9	Deputi Bidang Ekonomi	56	61	64	83	84	101	108	123	680
10	Deputi Bidang Sarana dan Prasarana	30	34	33	44	45	41	47	46	320
11	Deputi Bidang Pendanaan Pembangunan	70	71	73	83	82	83	95	93	650
Total		572	571	600	654	680	681	752	769	5279

Bagan 3
Sebaran Topik Pelatihan Non Gelar Generik



Berdasarkan tabel dan bagan di atas dapat disimpulkan bahwa target kebutuhan pelatihan non gelar generik pada tahun 2019 adalah sebanyak 571 orang, dengan sebaran topik pelatihan yang paling dibutuhkan adalah *leadership skills* (12,1%), *Thinking Skills* (12%), dan *communication skills* (11,1%) berdasarkan hasil validasi proyeksi kebutuhan keseluruhan unit kerja hingga tahun 2025. Sedangkan untuk proyeksi kebutuhan dan sebaran topik pelatihan non gelar spesifik, dapat dilihat pada tabel dan bagan sebagai berikut:

Tabel 4
Pemetaan Kebutuhan Pelatihan Non Gelar Spesifik

No	Unit Kerja Eselon I	Tahun								Total
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
1	Inspektorat Utama	22	22	23	23	24	24	24	25	187
2	Sekretariat Utama	71	70	73	67	70	64	67	66	548
3	Deputi Bidang Pemantauan, Evaluasi, dan Pengendalian Pembangunan	28	26	27	25	26	16	16	14	178
4	Deputi Bidang Pengembangan Regional	65	63	65	56	55	51	52	50	457
5	Deputi Bidang Kemaritiman dan Sumber Daya Alam	37	38	38	40	37	37	37	36	300
6	Deputi Bidang Kependudukan dan Ketenagakerjaan	19	20	19	20	20	19	17	21	155

7	Deputi Bidang Pembangunan Manusia, Masyarakat, dan Kebudayaan	41	45	39	47	42	42	44	42	342
8	Deputi Bidang Politik, Hukum, Pertahanan dan Keamanan	107	98	95	96	93	96	92	93	770
9	Deputi Bidang Ekonomi	53	48	55	56	55	58	53	58	436
10	Deputi Bidang Sarana dan Prasarana	44	43	41	37	37	36	36	36	310
11	Deputi Bidang Pendanaan Pembangunan	72	70	67	67	66	66	58	63	529
Total		559	543	542	534	525	509	496	504	4212

Adapun jenis topik diklat yang diajukan oleh masing-masing unit kerja sangatlah beragam. Pada pemetaan yang telah dilakukan, terdapat sembilan ratus empat puluh dua (942) topik diklat yang berbeda yang diajukan oleh masing-masing unit kerja. Dari keseluruhan topik diklat yang diajukan dilakukan pengelompokan topik diklat sejenis menjadi beberapa kluster topik diklat. Akan tetapi sebagian besar topik diklat yang teknis dan sangat berkaitan dengan pekerjaan unit kerja tertentu dikelompokkan menjadi Diklat Fungsional Keahlian Lainnya. Klusterisasi topik pelatihan Non Gelar dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 5
Klusterisasi Topik Pelatihan Non Gelar Spesifik

No	Kluster Diklat Spesifik	No	Kluster Diklat Spesifik
1	Audit	13	Mathematics, Statistics and Data Analytics
2	Big Data	14	Monitoring and Evaluation
3	Business Administration and Office Management	15	Natural Resources and Conservation Management
4	Digital Media (Creative Presentation,Infografis,Photography dll)	16	Negosiasi
5	Diklat Fungsional Keahlian Lainnya	17	Procurement Management (termasuk Pengadaan Barang/Jasa)
6	Finance and Economics	18	Professional Writing and Communication
7	Fraud	19	Project Management
8	Geospatial and Spatial Dynamic Analysis	20	Public Policy
9	Human Resources Management	21	Risk Management
10	IT and information system management	22	Sertifikasi Profesi Penunjang Tupoksi
11	Leadership	23	Strategic Management
12	Legal drafting		

Informasi lebih detail mengenai pemetaan diklat spesifik dari masing-masing unit kerja dapat dilihat lebih lanjut pada lampiran dokumen HCDP yang dibagikan kepada unit kerja.

Berdasarkan pada tabel dan bagan proyeksi kebutuhan dan sebaran topik pelatihan sebagaimana dimaksud di atas, maka untuk Tahun Anggaran 2019 dapat disimpulkan bahwa kebutuhan Kementerian PPN/Bappenas untuk melakukan kegiatan pengembangan kompetensi SDM melalui Pelatihan Non Gelar Generik adalah sebanyak 571 orang, dan kebutuhan untuk Pelatihan Non Gelar Spesifik adalah sebanyak 543 orang, dengan total

keseluruhan kebutuhan peserta pelatihan sebesar 1114 orang dengan usulan topik pilihan sebagaimana yang telah diajukan oleh unit kerja.

Mengacu pada proyeksi kebutuhan tersebut, Biro SDM telah menyusun *Annual Working Plan* Tahun 2019 dan menyiapkan kebutuhan anggaran untuk target peserta pelatihan non gelar baik generik maupun spesifik sebanyak 1150 orang, dimana target tersebut berhasil dicapai oleh Biro Sumber Daya Manusia, dengan data realisasi kegiatan sebagai berikut:

Tabel 6
Realisasi Pelaksanaan Pelatihan Non Gelar Tema Generik Tahun 2019

NO	NAMA KEGIATAN	JUMLAH PESERTA	PENYELENGGARA	JADWAL PELAKSANAAN	SUMBER PENDANAAN
1.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III	20 Orang	PPMKP Ciawi	6 Februari - 28 Mei 2019	APBN BIRO SDM
2.	Pelatihan MPP Executive Angkatan 1	19 Orang	ESQ MPP	27 - 30 Maret 2019	APBN BIRO SDM
3.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II (Woro Srihastuti Sulistyaningrum, ST, MIDS dan Drs. Amich Alhumami, MA, M.Ed, PhD)	2 Orang	PUSDIKLAT Kemendikbud	8 April - 2 Agustus	APBN BIRO SDM
4.	Pelatihan Infografis Angkatan 1	14 Orang	Multimatics	29 April - 3 Mei 2019	APBN BIRO SDM
5.	Pelatihan LATSAR Golongan III	54 Orang	PPMKP Ciawi	2 Mei – 5 Juli 2019	APBN BIRO SDM
6.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II (Maliki, ST, MSIE, PhD)	1 Orang	Balai Besar Pelatihan Kesehatan, Kementerian Kesehatan	6 Mei - 7 September 2019	APBN BIRO SDM
7.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II (Dr. Guspika, MBA, Dr. Ir. Wisnu Utomo, M.Sc, dan Ir. Josaphat Rizal Primana, M.Sc)	3 Orang	LAN	7 Mei - 13 September 2019	LAN
8.	ToT Bela Negara	3 Orang	WANTANAS	20 - 24 Mei 2019	APBN BIRO SDM
9.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Tahap 2	10 Orang	PUSDIKLAT BPK	17 Juni - 27 September 2019	APBN BIRO SDM

10.	Pelatihan Reform Leaders Academy	2 Orang	LAN	17 Juni - 4 Oktober 2019	APBN BIRO SDM
11.	Pelatihan MPP Executive Angkatan 2	18 Orang	ESQ MPP	19 - 22 Juni 2019	APBN BIRO SDM
12.	Pelatihan Infografis Angkatan 2	16 Orang	Multimatics	1 - 5 Juli 2019	APBN BIRO SDM
13.	Pelatihan MPP Executive Angkatan 3	21 Orang	ESQ MPP	10 - 13 Juli 2019	APBN BIRO SDM
14.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Angkatan 1)	2 Orang	PPMKP Ciawi	25 Juli - 6 November 2019	APBN BIRO SDM
15.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Angkatan 2)	1 Orang	PPMKP Ciawi	31 Juli - 15 November 2019	APBN BIRO SDM
16.	Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV (Angkatan 3)	1 Orang	PPMKP Ciawi	12 Agustus - 29 November 2019	APBN BIRO SDM
17.	Workshop Literasi Digital dan Upaya Mewujudkan Perencana Berintegritas, Visioner, dan Unggul	282 Orang	Biro Sumber Daya Manusia	03 September 2019	APBN BIRO SDM
18.	Pelatihan Effective Communication Angkatan 1	24 Orang	TALK Inc	4 - 6 September 2019	APBN BIRO SDM
19.	Pelatihan Effective Communication Angkatan 2	21 Orang	TALK Inc	9 - 11 September 2019	APBN BIRO SDM
20.	Pelatihan Nurturing Leadership	9 Orang	MOTEKAR	18 - 20 September 2019	APBN BIRO SDM
21.	Pelatihan Office Executive Administrative Assistant	35 Orang	Lembaga Vokasi UI	24 - 26 September 2019	APBN BIRO SDM
22.	Pelatihan LATSAR Golongan II	15 Orang	PUSDIKLAT Kemendes	29 September - 25 November 2019	APBN BIRO SDM
23.	Pelatihan MPP Executive Angkatan 4	23 Orang	ESQ MPP	16 - 19 Oktober 2019	APBN BIRO SDM
24.	Pelatihan Diplomatic Speech Writing	25 Orang	Dino Patti Djalal School	01 November 2019	APBN BIRO SDM

25.	Pelatihan Kearsipan Dinamis	15 Orang	Universitas Gajah Mada	7 - 8 November 2019	APBN BIRO SDM
26.	Pelatihan <i>Impact Evaluation of Training</i>	26 Orang	PUSBINDIKLATREN - JICE	17 - 30 November 2019	PUSBINDIKLATREN
27.	<i>Workshop Building A Solid and Optimistic Team</i>	18 Orang	MOTEKAR	4 - 7 Desember 2019	APBN BIRO SDM
TOTAL		680 Orang			

Berdasarkan tabel 6 di atas, dapat dilihat bahwa jumlah peserta pelatihan non gelar tema generik yang berhasil dikembangkan oleh Biro Sumber Daya Manusia adalah sebanyak 680 orang. Tema pelatihan yang diberikan sejalan dengan kebutuhan tema pelatihan yang terdapat dalam usulan kebutuhan sebagaimana diusulkan oleh unit kerja. Beberapa tema pelatihan non gelar spesifik yang berhasil diselenggarakan pada Tahun 2019, yaitu *Leadership, Communication, Thinking Skills, administrative skills* dan *Interpersonal skills*. Jumlah realisasi ini melebihi target yang tertuang dalam HCDP yaitu sejumlah 573 orang untuk Tahun Anggaran 2019.

Sedangkan untuk pelatihan non gelar tema spesifik, Biro SDM juga telah berhasil melampaui target HCDP yang berjumlah 543 orang, dan berhasil di realisasikan sebanyak 766 orang. Tema pelatihan non gelar spesifik juga disesuaikan dengan klusterisasi usulan tema dari unit kerja. Beberapa tema pelatihan non gelar spesifik yang berhasil diselenggarakan antara lain Diklat Fungsional Keahlian (Perencana, Arsiparis, dan Auditor), *Finance, Economics, Big Data, IT and Information System, Project Management, Audit, Monitoring and Evaluation, Sertifikasi Profesi, System Dynamics, Strategic Planning*, dan Pengadaan Barang dan Jasa. Realisasi capaian penyelenggaraan pelatihan non gelar spesifik dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 7
Realisasi Pelaksanaan Pelatihan Non Gelar Tema Spesifik Tahun 2019

NO	NAMA KEGIATAN	JUMLAH PESERTA	PENYELENGGARA	JADWAL PELAKSANAAN	SUMBER PENDANAAN
1.	Pelatihan Dasar-Dasar Perencanaan dan Penganggaran	69 Orang	LPEM FEB UI	25 Februari - 8 Maret 2019	APBN BIRO SDM

2.	Pelatihan Penjenjangan Fungsional Perencana Pertama	19 Orang	LPEM FEB UI	12 Maret - 28 April 2019	PUSBINDIKLATREN
3.	Pelatihan React and React Native	1 Orang	HACKTIVE	26 Maret - 16 Mei 2019	APBN BIRO SDM
4.	Pelatihan Project Appraisal and Valuation 1	25 Orang	LPEM FEB UI	1 - 12 April 2019	APBN BIRO SDM
5.	Pelatihan Penjenjangan Fungsional Perencana Muda	12 Orang	LPEM FEB UI	15 April - 17 Mei 2019	PUSBINDIKLATREN
6.	Pelatihan Penjenjangan Fungsional Perencana Utama	8 Orang	LPEM FEB UI	16 April - 17 Mei 2019	PUSBINDIKLATREN
7.	ToT SEPAKAT	18 Orang	Dit. Penanggulangan Kemiskinan dan Kesejahteraan Sosial	2 - 3 Mei 2019	APBN Dit. PKKS
8.	Pelatihan Collaborative Program Between World Bank and JICA: Public Debt and Risk Management	1 Orang	JICA	15 Mei - 1 Juni 2019	JICA
9.	Pelatihan Big Data for Development Planning	19 Orang	KOICA	23 Juni - 6 Juli 2019	KOICA
10.	Pelatihan Gender Mainstreaming in Public Sector	15 Orang	Australia Awards Indonesia	28 Juni - 14 Juli 2019	AUSTRALIA AWARDS INDONESIA
11.	Pelatihan Penjenjangan Fungsional Perencana Pertama	5 Orang	MPWK ITB	1 Juli - 16 Agustus 2019	PUSBINDIKLATREN
12.	Pelatihan Penjenjangan Fungsional Perencana Madya	7 Orang	LPEM FEB UI	1 - 19 Juli 2019	PUSBINDIKLATREN
13.	Pelatihan Penjenjangan Fungsional Perencana Madya	2 Orang	MAP UGM	1 - 19 Juli 2019	PUSBINDIKLATREN
14.	Pelatihan Penjenjangan Fungsional Perencana Muda	5 Orang	MET UNPAD	8 Juli - 19 Agustus 2019	PUSBINDIKLATREN
15.	Pelatihan Penjenjangan Auditor Madya	1 Orang	BPKP	6 Juli - 5 Agustus 2019	APBN BIRO SDM
16.	Pelatihan Project Appraisal and Valuation 2 (Angkatan 7)	15 Orang	LPEM FEB UI	8 - 12 Juli 2019	APBN BIRO SDM

17.	Pelatihan Project Appraisal and Valuation 2 (Angkatan 8)	13 Orang	LPEM FEB UI	22 - 26 Juli 2019	APBN BIRO SDM
18.	Pelatihan Countermeasures for Climate Change in the Agricultural Sector	2 Orang	JICA	21 Juli - 3 Agustus 2019	JICA
19.	Seminar Disaster Preparedness and Crisis Management	1 Orang	LAN	31 Juli 2019	APBN BIRO SDM
20.	Pelatihan Analytical Skills Using Stata Programming	20 Orang	World Bank dan Direktorat Penanggulangan Kemiskinan dan Kesejahteraan Sosial	2 - 16 Agustus 2019	WORLD BANK
21.	Pelatihan Project Appraisal and Valuation 2 (Angkatan 9)	16 Orang	LPEM FEB UI	5 - 9 Agustus 2019	APBN BIRO SDM
22.	Pelatihan Project Appraisal and Valuation 2 (Angkatan 10)	23 Orang	LPEM FEB UI	12 - 16 Agustus 2019	APBN BIRO SDM
23.	Pelatihan Theory and Practices in Official Statistics for Monitoring SDGs	1 Orang	JICA	13 Agustus - 30 November 2019	JICA
24.	Pelatihan Urban Transportation Master Plan and TOD Project 2	1 Orang	JICA	31 Agustus - 7 September 2019	JICA
25.	Staff Enhancement Topik PPP	2 Orang	Pusbindiklatren	7 September - 4 Oktober 2019	PUSBINDIKLATREN
26.	Pelatihan Penjenjangan Auditor Terampil	5 Orang	BPKP	17 September - 22 Oktober 2019	APBN BIRO SDM
27.	Ministerial Lecture Perjalanan Ekonomi Indonesia	308 Orang	Biro Sumber Daya Manusia	10 Oktober 2019	APBN BIRO SDM
28.	Pelatihan Umum Bidang Ekonomi	30 Orang	LPEM FEB UI	14 - 25 Oktober 2019	APBN BIRO SDM
29.	Pelatihan <i>System Thinking and System Dinamic Workshop</i>	1 Orang	UI dan ICESSD	22 - 24 Oktober	APBN BIRO SDM
30.	Pelatihan Penilaian Angka Kredit Jabatan Fungsional Auditor	3 Orang	BPKP	4 - 7 November 2019	APBN BIRO SDM

31.	Pelatihan Economic Transformation	4 Orang	Harvard University	10 - 15 November 2019	APBN BIRO SDM
32.	Pelatihan Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	71 Orang	LKPP	14 - 15 November 2019	APBN BIRO SDM
33.	Pelatihan <i>Human Capital Planning for National Development</i>	25 Orang	Pusbindiklatren	24 November - 7 Desember 2019	PUSBINDIKLATREN
34.	Pelatihan Perencanaan dan Kerjasama Penanggulangan Bencana	4 Orang	Pusbindiklatren - Ritsumeikan University	24 November - 7 Desember 2019	PUSBINDIKLATREN
35.	Pelatihan <i>Impact Evaluation</i> (Kedeputian Evaluasi)	17 Orang	IMA International	25 - 29 November 2019	APBN BIRO SDM DAN BIRO RENORTALA
36.	Pelatihan Promotion of Mainstreaming Disaster Risk Reduction	1 Orang	JICA	1 - 14 Desember 2019	JICA
37.	Pelatihan Macroeconomic Management in Resource-Rich Countries	1 Orang	IMF	2 - 15 Desember 2019	IMF dan APBN BIRO SDM
TOTAL		766 Orang			

Meskipun dalam penyelenggaraan kedua jenis pelatihan non gelar baik generik maupun spesifik telah melampaui target proyeksi kebutuhan yang ada dalam HCDP untuk Tahun Anggaran 2019, namun perlu disampaikan pula bahwa dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan Non Gelar ini pun Biro Sumber Daya Manusia juga menghadapi beberapa tantangan, antara lain:

1. Pelaksanaan kegiatan belum 100% mampu mengakomodir seluruh kebutuhan yang ada di HCDP mengingat adanya keterbatasan anggaran dan waktu penyelenggaraan yang tidak memungkinkan untuk menyelenggarakan pelatihan dengan ratusan tema yang berbeda di setiap tahunnya, sehingga tema pelatihan yang dilaksanakan lebih diutamakan pada tema-tema yang paling banyak diusulkan dan dibutuhkan oleh unit kerja, atau merupakan gabungan dari beberapa tema sekaligus
2. Jumlah SDM pengelola kegiatan pengembangan kompetensi di Biro Sumber Daya Manusia masih sangat terbatas, sehingga beban penyelenggaraan diklat masih disesuaikan dengan jumlah SDM pengelola yang tersedia
3. Terdapat beberapa arahan baru dari pimpinan tentang pengembangan kompetensi yang dibutuhkan karena adanya mandate dan penugasan baru kepada Bappenas untuk segera dilakukan, walaupun dalam HCDP belum teridentifikasi kebutuhannya pada saat penyusunan
4. Terdapat kecenderungan dari pimpinan untuk menugaskan pegawai yang sama untuk mengikuti berbagai pelatihan;

5. Sulitnya mendapatkan provider yang memenuhi kriteria kualitas substansi dan metode pembelajaran yang dibutuhkan bagi pegawai kementerian PPN Bappenas.
6. Permasalahan dalam pemrosesan dokumen administrasi untuk pencairan anggaran pembiayaan;
7. Kurangnya komitmen dari pegawai untuk sepenuhnya mengikuti pelatihan tanpa terganggu oleh pekerjaan rutin lainnya.

KESIMPULAN DAN RENCANA TINDAK LANJUT

IV.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada uraian yang telah disampaikan di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum implementasi HCDP Kementerian PPN/Bappenas pada Tahun Anggaran 2019 telah berlangsung dengan cukup baik dan efektif, meskipun masih banyak membutuhkan penyempurnaan pada tahun anggaran yang akan datang, sehingga implementasi dan pemanfaatan HCDP dapat berjalan dengan lebih optimal.

Hal yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari Biro Sumber Daya Manusia adalah realisasi penyelenggaraan kebutuhan pendidikan baik jenjang S2 (Master) maupun S3 (Doktor) yang capaiannya masih jauh dibawah proyeksi kebutuhan dalam HCDP yaitu pada kisaran 30,28% atau sebanyak 33 orang, bila dibandingkan dengan target yang ada pada HCDP yaitu 100% atau sebanyak 109 orang. Namun, perlu diketahui bahwa minimnya capaian penyelenggaraan kegiatan pendidikan di Kementerian PPN/Bappenas lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang berada di luar kendali Biro Sumber Daya Manusia, antara lain faktor pembiayaan, faktor kesediaan pimpinan memberikan penugasan, serta faktor internal dari individu pegawai yang sangat menentukan minat pegawai untuk dapat melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Meskipun demikian, Biro Sumber Daya Manusia akan tetap berupaya melakukan berbagai intervensi sehingga target proyeksi kebutuhan yang tertuang dalam HCDP dapat dicapai atau paling tidak realisasinya dapat mendekati target kebutuhan pada tahun-tahun anggaran yang akan datang.

Sedangkan untuk penyelenggaraan Pelatihan Non Gelar Generik dan Spesifik telah berjalan dengan baik di tahun 2019, bahkan melampaui target yang ada dalam HCDP. Untuk meningkatkan kinerja di tahun anggaran selanjutnya, Biro SDM akan terus melakukan penyempurnaan pada penyelenggaraan kegiatan Pelatihan Non Gelar, antara lain dengan menambah variasi tema pelatihan yang diselenggarakan, memperluas kesempatan bagi seluruh pegawai untuk mengikuti pelatihan, melakukan re-validasi kebutuhan pelatihan dari unit kerja dan sebagainya.

IV.2 Rencana Tindak Lanjut

Berdasarkan evaluasi yang dilakukan di tahun anggaran 2019, maka untuk menyempurnakan proses persiapan dan pelaksanaan Pendidikan Gelar dan Pelatihan Non Gelar di Tahun Anggaran 2020 dan seterusnya, bagian pengembangan sumber daya manusia telah melakukan beberapa upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam bidang ini, antara lain :

1. Menjalin perintisan program-program kerjasama pembiayaan pendidikan antara lain dengan LKYSPP Singapura, *University of Tokyo* (rencana pertemuan dan presentasi program akan dilanjutkan di tahun 2020), KOICA, dsb
2. Telah dilakukan diskusi dengan JICA sebagai salah satu Lembaga pemberi beasiswa, terkait upaya peningkatan *living allowance*, kuota penerima beasiswa, serta penyesuaian fokus beasiswa dengan tupoksi pegawai di Bappenas, sehingga kesempatan yang diberikan akan lebih besar
3. Telah dilakukan sosialisasi dan himbauan kepada pegawai untuk aktif mengikuti seleksi beasiswa untuk melanjutkan pendidikan
4. Telah dilakukan finalisasi RPermen Pengembangan Kompetensi, sehingga diharapkan di tahun 2020 pengaturan terkait penyelenggaraan Pendidikan Gelar dapat dilakukan dengan sempurna
5. Sub Bagian Pengembangan Kapasitas SDM telah aktif memberikan kesempatan berkonsultasi bagi pegawai yang ingin berdiskusi terkait rencana untuk melanjutkan pendidikan dengan harapan dapat mendorong minat pegawai untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi
6. Mempersiapkan dan menstandarisasi *template-template* dokumen kelengkapan seperti surat tugas, surat perjanjian, nota persetujuan dan sebagainya untuk mempermudah dan mempercepat pemrosesan dokumen pendidikan. Saat ini juga telah dilakukan identifikasi dan inventarisir *template* dokumen kelengkapan yang dibutuhkan oleh lembaga pemberi beasiswa yang rutin mensponsori karyasiswa Kementerian PPN/Bappenas (misal: Australia Awards Indonesia, LPDP, Beasiswa PHRD Pusbindiklatren, USAID Prestasi, dan lain-lain) sehingga jika ada pegawai yang memperoleh beasiswa maka biro sumber daya manusia telah memahami konsep dokumen yang dibutuhkan oleh masing-masing lembaga pemberi beasiswa
7. Mengakomodir penyelenggaraan lebih banyak tema pelatihan baik generik dan spesifik yang ada dalam HCDP (menambah variasi tema pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi)
8. Menggabungkan beberapa tema yang berkaitan antara satu dengan yang lain kedalam satu pelatihan/*workshop* agar cakupan tema yang diberikan menjadi lebih luas dan penyelenggaraan pelatihan dapat berjalan dengan lebih efisien dan efektif
9. Mencoba mensosialisasikan kepada pimpinan unit kerja mengenai pentingnya pelatihan bagi pengembangan kompetensi sumber daya aparatur, serta mengenai kewajiban pemberian Diklat/Pelatihan bagi pegawai sebagaimana diatur dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, dimana setiap pegawai memiliki hak untuk memperoleh pengembangan kompetensi selama 20 jam pelajaran pertahun; sehingga dapat menjangkau lebih banyak peserta pelatihan

10. Menyempurnakan pengelolaan database nama-nama peserta di setiap kegiatan pelatihan untuk memperbaiki distribusi peserta pelatihan sekaligus menghindari penugasan pegawai yang sama dalam pelatihan yang serupa;
11. Mensosialisasikan kepada pimpinan unit kerja untuk memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai di lingkungan unit kerjanya sehingga kecenderungan untuk menugaskan pegawai tertentu untuk selalu mengikuti pelatihan dapat dikurangi;
12. Melakukan koordinasi secara intensif dengan pihak provider terpilih sebelum penyelenggaraan Diklat/Pelatihan, serta monitoring dan evaluasi selama masa pelatihan serta setelah masa pelatihan untuk memastikan kurikulum dan keseluruhan penyelenggaraan pelatihan dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi
13. Mengoptimalkan pemanfaatan IT dalam penyelenggaraan kegiatan pengembangan kompetensi, antara lain melalui pengembangan aplikasi untuk mempermudah pengelolaan kegiatan pengembangan kompetensi, serta pelaksanaan kegiatan Pelatihan Non Gelar dengan mekanisme *daring/online* selama pegawai sedang menjalani *Work From Home* (WFH)