

BAB I

PENDAHULUAN

A. Analisis Masalah

Indonesia adalah negara yang memiliki total 48 kementerian di era kepresidenan Prabowo Subianto dengan nama Kabinet Merah Putih, dalam memastikan implementasi kebijakan yang efektif dan efisien di seluruh sektor pemerintahan. Setiap kementerian memiliki peran strategis dalam menjalankan visi dan misi pemerintah, yang membutuhkan aparatur yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis yang mumpuni, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan yang dinamis serta mampu bekerja sama lintas sektor.

Pengembangan kompetensi menjadi krusial untuk meningkatkan kapabilitas individu agar mampu berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan nasional. Pengembangan kompetensi ini mencakup tidak hanya penguasaan keterampilan teknis, tetapi juga peningkatan *soft skills* seperti kemampuan berkomunikasi, berpikir kritis, dan berkolaborasi dalam tim. Upaya peningkatan kompetensi ini perlu dipandang sebagai investasi jangka panjang untuk memperkuat kapasitas institusional di setiap kementerian.¹

Kabinet Merah Putih, dengan 48 kementeriannya, mencerminkan kompleksitas dan keragaman sektor, sehingga memerlukan ASN yang mampu menghadapi tantangan-tantangan baru dalam era globalisasi dan digitalisasi. Oleh karena itu, penting untuk meneliti

¹ <https://setkab.go.id/profil-kabinet/> diakses pada hari Senin, 28 Oktober 2024

bagaimana strategi pengembangan kompetensi aparatur dapat diimplementasikan secara efektif dalam mendukung kinerja kementerian-kementerian tersebut, serta bagaimana hal ini berdampak pada kualitas pelayanan publik dan pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Kemenkes RI) adalah salah satu diantara 48 Kementerian di Indonesia pada Kabinet Merah Putih yang bertugas melaksanakan urusan pemerintahan di sektor kesehatan untuk mendukung Presiden dalam menjalankan pemerintahan negara, serta memiliki fungsi yang luas dalam berbagai aspek yang berkaitan dengan kesehatan masyarakat. Tugas utamanya Mencakup penyusunan, penetapan, dan implementasi kebijakan di bidang kesehatan masyarakat, termasuk pencegahan dan pengendalian penyakit, layanan kesehatan berkualitas, serta pengelolaan farmasi, alat medis, dan tenaga kesehatan. Kebijakan ini bertujuan meningkatkan standar kesehatan dan memastikan akses layanan kesehatan yang merata bagi seluruh masyarakat. Selain itu, Kemenkes RI juga bertanggung jawab atas koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungannya.²

² Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 5 Tahun 2022, tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan

Pengelolaan barang milik negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian Kesehatan juga merupakan bagian dari tugas pokoknya. Selain itu, Kemenkes melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas di lingkungan internalnya, serta memberikan bimbingan teknis dan supervisi atas pelaksanaan urusan kesehatan di daerah. Tugas lain yang diemban oleh Kementerian Kesehatan adalah pelaksanaan perumusan dan pemberian rekomendasi kebijakan pembangunan kesehatan, serta pelaksanaan dukungan yang bersifat substantif kepada seluruh unsur di lingkungan Kementerian. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan dan program yang dilaksanakan selaras dengan tujuan nasional di bidang kesehatan.

Kementerian Kesehatan dalam upayanya meningkatkan kualitas sumber daya manusianya, pada tahun 2022, Kementerian Kesehatan Republik Indonesia mengambil langkah signifikan dengan menginisiasi pembentukan Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur (PPKA Kemenkes RI). Pembentukan PPKA Kemenkes RI merupakan wujud nyata komitmen Kementerian dalam melaksanakan tugas pengembangan kompetensi bagi Aparatur di lingkungan Kementerian Kesehatan. PPKA Kemenkes RI memiliki tugas utama untuk merancang, mengkoordinasikan, dan mengimplementasikan berbagai program pengembangan kompetensi yang ditujukan bagi aparatur Kementerian Kesehatan.

Program-program ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap aparatur memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan tuntutan zaman dan perkembangan sektor kesehatan yang dinamis. Pusat ini juga berperan dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pendidikan lanjutan yang relevan, serta menyusun kurikulum yang terarah dan sesuai dengan kebutuhan praktis di lapangan.³

Kementerian Kesehatan berharap dengan adanya PPKA ini dapat mencetak aparatur yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki kemampuan kepemimpinan, inovasi, dan adaptasi yang kuat dalam menghadapi tantangan global di bidang kesehatan. Ini sejalan dengan visi Kementerian Kesehatan untuk menciptakan aparatur yang profesional, berintegritas, dan mampu memberikan pelayanan kesehatan yang terbaik bagi masyarakat Indonesia. Hal ini sejalan dengan amanat yang tercantum dalam Undang-undang No. 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang mengharuskan pegawai untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, pegawai Kemenkes RI didorong untuk terus belajar dan berinovasi tanpa henti, dalam hal ini pegawai mempunyai kewajiban untuk mendapatkan pengembangan kompetensi secara inklusif. Hal ini penting untuk mewujudkan birokrasi kelas dunia, di mana ASN Kementerian Kesehatan diharapkan mampu bertransformasi menjadi ASN yang cerdas dan

³ *Ibid.* Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 5 Tahun 2022, tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Kesehatan

adaptif atau dikenal sebagai "Smart ASN".⁴

Arahan ini juga selaras dengan visi dan kebijakan yang diusung oleh Menteri Kesehatan RI, Budi Gunadi Sadikin, yang menekankan pentingnya transformasi dalam enam pilar utama sektor kesehatan. Pilar-pilar ini mencakup Layanan Kesehatan Primer, Layanan Kesehatan Rujukan, Sistem Ketahanan Kesehatan, Sistem Pembiayaan Kesehatan, Sumber Daya Manusia Kesehatan, dan Teknologi Kesehatan. Transformasi ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dan pelayanan kesehatan di Indonesia serta memastikan bahwa sistem kesehatan nasional mampu menghadapi tantangan masa depan, dengan fokus pada inovasi dan pengembangan kompetensi.⁵



Gambar 1.1 Pilar Transformasi Kemenkes RI

⁴ Hendriyanto, H. T., Mariman, D. (2024) Manusia, Proses, dan Teknologi sebagai Komponen Utama Penyelenggaraan Pelatihan bagi ASN secara *Blended Learning*. *Jurnal Good Governance Volume 20 No.1, ISSN 2654-8240 (online)*, hal. 3

⁵ Paramarta, V et al (2023). Peran Sumber Daya Manusia Dalam Proses Transformasi Organisasi Di Rumah Sakit. Kota Bandung, Jawa Barat. *Jurnal Ilmu Kedokteran dan Kesehatan Indonesia Vol. 3*

Aparatur Kemenkes RI diharapkan tidak hanya memenuhi standar profesionalisme yang tinggi tetapi juga memainkan peran kunci dalam mendukung agenda transformasi kesehatan nasional, Inisiatif ini merupakan bagian dari upaya berkelanjutan untuk menciptakan sistem kesehatan yang lebih tangguh dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sekaligus mendukung visi Indonesia untuk memiliki birokrasi yang berkelas dunia.⁶

Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur (PPKA) Kementerian Kesehatan pada awal pembentukannya, struktur tim kerja belum sekompleks seperti saat ini. Terutama tim kerja *Corporate University*, yang pada awalnya masih sebagai satu tim kerja. Namun, seiring berjalannya waktu dan melihat kebutuhan untuk lebih mengakselerasi pencapaian target kinerja serta memastikan pelaksanaan tugas dan fungsi pengelolaan pengembangan kompetensi aparatur berjalan dengan lebih efektif dan efisien, diperlukan revisi terhadap struktur tim kerja tersebut.⁷

⁶ <https://www.kemkes.go.id/id/layanan/transformasi-kesehatan-indonesia> diakses pada hari Selasa, 29 Oktober 2024

⁷ Tampubolon, M. P. (2020). CHANGE MANAGEMENT Manajemen Perubahan; Individu, Tim Kerja, Organisasi. Jakarta. Mitra Wacana Media ISBN 978-602-318-437-8



Gambar 1.2 Model Perubahan Kinerja Organisasi

Perubahan signifikan dilakukan dalam pembagian Tim Kerja *Corporate University*. Tim ini, yang sebelumnya merupakan satu kesatuan, kini terbagi menjadi dua tim yang lebih spesifik dan fokus dalam menjalankan fungsinya. Pertama, dibentuk Tim Kerja Penyelenggaraan *Corporate University* (CorpU) Klasikal. Kedua, dibentuk Tim Kerja Penyelenggaraan *Corporate University* non Klasikal, yang berfokus pada pengembangan kompetensi melalui metode pembelajaran yang lebih fleksibel dan modern.⁸ Pembagian tim ini dirancang untuk memastikan bahwa pengembangan kompetensi aparatur dapat dilakukan dengan pendekatan yang lebih terarah dan sesuai dengan kebutuhan serta tantangan zaman. Dengan adanya dua tim yang memiliki fokus berbeda namun saling melengkapi, diharapkan proses pembelajaran dan peningkatan kompetensi aparatur di lingkungan Kementerian Kesehatan dapat

⁸ Keputusan Kepala P2KASN Kementerian Kesehatan Nomor: HK.01.07/A.XII/263/2024, tentang Perubahan SK Tim Kerja Rutin di Lingkungan Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (P2KASN)

lebih terintegrasi, responsif, dan adaptif terhadap perubahan yang terjadi di sektor kesehatan maupun di lingkungan birokrasi secara umum.⁹ Ini merupakan langkah strategis dalam mendukung tercapainya birokrasi kelas dunia.

Bentuk pengembangan kompetensi di Kemenkes cukup beragam dan salah satu bentuk program pengembangan kompetensi yang saat ini tengah dirancang untuk dimasifkan di seluruh unit kerja Kemenkes RI adalah implementasi *Community of Practice* yang selanjutnya akan disebut CoP dalam penelitian ini. Konsep CoP memiliki potensi besar untuk menjadi alat strategis dalam peningkatan kapasitas dan kompetensi aparatur di lingkungan Kemenkes RI, secara sempit CoP adalah perkumpulan aparatur yang memiliki kepentingan, minat, maupun hobi yang sama, dengan cara belajar bersama untuk berbagi pengetahuan.¹⁰

Lebih dari itu, CoP berfungsi sebagai ruang kolaborasi untuk berbagi pengetahuan dan bekerja sama untuk mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi,¹¹ baik dalam konteks pekerjaan sehari-hari maupun dalam upaya meningkatkan kualitas layanan publik. Proses ini memungkinkan munculnya *lesson learned*, yang dapat diimplementasikan secara lebih luas di seluruh organisasi.

⁹ Fitri, A., Alfahira, N., Hayati, F. (2022). Membangun Kerja Sama Tim dalam Perilaku Organisasi. UIN Sumatera Utara Medan, Indonesia. *Jurnal Mudabbir* Vol. 2

¹⁰ Nurhikmah. (2020). *Community of Practices* sebagai Forum Pengembangan Kompetensi Widyaiswara di Era Digital. *Jurnal BESTARI Volume/Nomor 01*, BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH PROVINSI NTB

¹¹ <https://document360.com/blog/communities-of-practice/> diakses pada hari Selasa, 13 Agustus 2024

Dengan adanya CoP, diharapkan tercipta budaya belajar yang berkelanjutan di lingkungan Kemenkes, di mana aparatur tidak hanya pasif menerima instruksi, tetapi juga aktif terlibat dalam proses belajar dan pengembangan diri.¹²

Namun, pada kenyataannya, pelaksanaan CoP di seluruh unit kerja Kemenkes RI menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah belum adanya pedoman tetap yang komprehensif dan terstruktur sehingga CoP hanya berbentuk webinar dan seminar yang mengatasnamakan CoP. Tanpa adanya pedoman yang dirancang dan dikeluarkan secara resmi oleh PPKA Kemenkes RI, setiap unit kerja akan memiliki pemahaman dan pendekatan yang berbeda-beda dalam menerapkan CoP. Hal ini dapat menyebabkan ketidakseragaman dalam pelaksanaan, serta menghambat tujuan utama dari pembentukan komunitas ini. Berbeda dengan salah satu program lain yang dijalankan oleh tim 4 CorpU non Klasikal juga yaitu *Coaching & Mentoring* (CM), program CM ini sudah memiliki pedoman yang mengalami serangkaian penyempurnaan berbentuk buku cetak dan petunjuk teknis lainnya, di dalam buku tersebut berisi mulai dari latar belakang & dasar hukum, definisi, peran dan tujuan, tata kelola CM serta mekanisme monitoring yang menjadi acuan pelaksanaan *Coaching & Mentoring* di lingkungan Kemenkes arahnya akan seperti apa dan membentuk kesepakatan terkait

¹² Wawancara tidak terstruktur dengan drg. Diah Nursianti Imron, MARS, HCMC anggota Tim Kerja Penyelenggaraan *Corporate University* (CorpU) Non Klasikal. Jakarta, 14 Agustus 2024 pukul 11.00 WIB

program *Coaching & Mentoring* tersebut.¹³

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur & Observasi yang dilaksanakan selama bulan Agustus sampai dengan Desember di PPKA Kemenkes RI, berikut merupakan ringkasan kesenjangan yang terjadi dalam perencanaan dan pelaksanaan CoP di Kemenkes RI:

Tabel 1.1 Ringkasan Kesenjangan Pelaksanaan CoP

No	Kondisi Aktual	Kondisi Ideal
1	Pelaksanaan CoP Kemenkes RI hanya berbentuk webinar dan seminar	Pelaksanaan CoP mengikuti 4 alur penyelenggaraan
2	Belum adanya SK Pembentukan tim CoP	Tim CoP memiliki SK yang dikeluarkan oleh masing masing pimpinan unit kerja
3	Belum adanya alur pembentukan dan pelaksanaan CoP di lingkungan Kemenkes RI	Adanya penjelasan alur pembentukan & pelaksanaan CoP kemenkes
4	Belum adanya informasi bisa mendapatkan jam pelatihan dari pembentukan dan pelaksanaan CoP	Informasi yang memadai untuk pegawai terkait pemenuhan target JP bisa dengan membentuk dan melaksanakan CoP

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat diidentifikasi bahwa ketika ingin melaksanakan sebuah program, sangat penting untuk menyusun pedoman yang jelas, terstruktur, dan menyeluruh agar program tersebut memiliki arah yang tepat dan dapat dilaksanakan secara efektif.¹⁴ Pedoman ini berperan sebagai acuan utama yang merinci tujuan, sasaran, langkah-langkah pelaksanaan, serta

¹³ Wawancara tidak terstruktur dengan dr. Syaiful Rinanto anggota Tim Kerja Penyelenggaraan *Corporate University* (CorpU) Non Klasikal. Jakarta, 15 Agustus 2024 pukul 13.00 WIB

¹⁴ Rudi, M., Mangaratua, M. S. (2022). Pentingnya Peranan Kurikulum yang Sesuai dalam Pendidikan di Indonesia. *Jurnal mahesa center Volume/Nomor 1*, Jurusan Pendidikan Dasar Pascasarjana Universitas Negeri Medan, hlm 126-127

prosedur yang perlu diikuti dalam setiap tahapan program. Dengan adanya pedoman yang komprehensif, program memiliki landasan yang kuat sehingga dapat dijalankan dengan baik dan mencapai sasaran yang diinginkan.

Rancangan pedoman pelaksanaan program ini membantu semua pihak yang terlibat memahami peran, tanggung jawab, dan ekspektasi dalam menjalankan program, pedoman yang sistematis juga mendukung penggunaan waktu dan sumber daya yang lebih efektif, memungkinkan pelaksanaan program berlangsung secara terarah, konsisten, dan efisien. Dengan demikian, pedoman ini tidak hanya berfungsi sebagai referensi, tetapi juga sebagai alat untuk memastikan kualitas program.¹⁵

Teknolog pendidikan memegang peran penting dalam merumuskan solusi dan mengatasi permasalahan belajar. Teknologi pendidikan memungkinkan proses belajar yang fleksibel dan tidak terbatas oleh ruang dan waktu. Pembelajaran di Kemenkes, dapat terjadi di luar batasan ruang formal, di mana pegawai dapat belajar secara mandiri atau berkelompok untuk meningkatkan kinerja mereka.

Definisi teknologi pendidikan oleh AECT pada tahun 2004 menekankan pentingnya memfasilitasi belajar dan meningkatkan kinerja dengan menciptakan, menggunakan, dan mengelola proses

¹⁵ Asri, A., & Budiono, I. (2019). Pelaksanaan Program Indonesia Sehat dengan Pendekatan Keluarga di Puskesmas. *HIGEIA (Journal of Public Health Research and Development)*, 3(4), 556-567. <https://doi.org/10.15294/higeia.v3i4.31881>

dan sumber daya teknologi yang tepat. Sebagai peneliti yang akan mengadakan studi di lokasi tersebut, penting untuk menyediakan sumber daya pembelajaran yang memfasilitasi pembelajaran guna menciptakan kondisi optimal dalam proses belajar. Mengacu pada permasalahan yang telah diidentifikasi, diperlukan pengembangan lebih lanjut berupa buku pedoman pelaksanaan CoP di Kemenkes RI.¹⁶

Buku pedoman pelaksanaan ini dirasa tepat karena:

1. Buku ini akan berisi penjelasan yang memberikan pemahaman mulai dari latar belakang, pengertian, fungsi, alur pembentukan, hingga form untuk setiap siklus CoP.
2. Buku ini diharapkan dapat menjadi acuan Kemenkes sesuai dengan UU No 20 Tahun 2023 tentang ASN, yang mengamanatkan pegawai untuk terus belajar demi mewujudkan birokrasi kelas dunia dan terlaksananya CoP di seluruh unit kerja Kemenkes RI.

¹⁶ Alan Januszewski, Michael Molenda. *Educational Technology: A Definition with Commentary*. (New York: Taylor & Francis Group, 2008), hlm.1

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan analisis masalah yang telah dilakukan oleh peneliti, maka identifikasi masalahnya adalah :

1. Bagaimana tingkat pemahaman aparatur di lingkungan Kemenkes RI mengenai tata cara pelaksanaan dan pembentukan *Community of Practice*?
2. Bagaimana prosedur pembentukan dan pengelolaan *Community of Practice* di unit kerja Kemenkes RI dapat dirancang agar lebih jelas dan terstruktur?
3. Bagaimana kebutuhan pengembangan buku pedoman pelaksanaan *Community of Practice* di Kemenkes RI?
4. Bagaimana buku pedoman pelaksanaan *Community of Practice* dapat menjadi sumber belajar dan dapat mendukung terwujudnya birokrasi kelas dunia sesuai dengan UU No 20 Tahun 2023 tentang ASN di lingkungan Kemenkes RI?
5. Bagaimana proses pengembangan buku pedoman pelaksanaan *Community of Practice* dapat dikembangkan untuk menjadi acuan yang efektif bagi PPKA Kemenkes RI.

C. Ruang Lingkup

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dirumuskan, maka ruang lingkup penelitian ini adalah:

1. Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada masalah Bagaimana proses pengembangan buku pedoman pelaksanaan *Community of Practice* dapat dikembangkan untuk menjadi acuan yang efektif bagi PPKA Kemenkes RI?

2. Jenis Produk

Produk yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah berbentuk Buku Pedoman Pelaksanaan CoP.

3. Materi

Buku Pedoman Pelaksanaan CoP ini akan berisi mulai dari latar belakang, definisi, alur pembentukan hingga form form yang diperlukan dalam pembentukan CoP di Kementerian Kesehatan.

4. Sasaran

Sasaran dari penelitian ini adalah Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

5. Tempat

Tempat penelitian ini berpusat di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia yang terletak di Jl. H. R. Rasuna Said, Kuningan, Kecamatan Setiabudi, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12590.

D. Tujuan Pengembangan

Berdasarkan latar belakang masalah sampai dengan ruang lingkup di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan buku pedoman pelaksanaan program *Community of Practice* di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

E. Kegunaan Pengembangan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat antara lain:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian praktisi ataupun akademisi dalam pengembangan buku pedoman;
- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penelitian pengembangan serupa di bidang teknologi pendidikan; dan
- c. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai proses mengembangkan buku pedoman pelaksanaan program di sebuah lembaga

2. Manfaat Praktik

- a. PPKA Kementerian Kesehatan Republik Indonesia

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi acuan Pusat Pengembangan Kompetensi Aparatur dalam menjalankan program CoP dengan lebih efektif dan efisien di Kementerian

Kesehatan.

b. Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pengalaman baru dalam mengembangkan buku pedoman pelaksanaan program pada lembaga atau institusi.

