

Audit Komunikasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (Latsar CPNS)

Niken Hapsari¹, Sunarto², Hadiati³
Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama)^{1,2,3}
niken.hapsari21@student.moestopo.ac.id¹

Abstract

This research aims to audit the communication process of competency development policy policies and find out the obstacles that occur in the communication process of competency development policies organized by National Institute of Public Administration (NIPA). This research uses qualitative research methods with a case study research design with a constructivism research paradigm. The data collection techniques used were semi-structured interviews and observation. Respondents were selected by paying attention to the relationship of duties and functions. The results showed that in order for implemented policy of competency development the Basic Training for Civil Servant Candidates, NIPA conducted public policy communication. From the audit results, it is known that in general the communication process has been carried out well and can be accepted by the training organizing institution. However, there are several barriers in the communication process of the Basic Training for Civil Servant Candidates competency development policy, namely feedback barriers, physical barriers, and psychosocial barriers.

Keywords: *Communication Audit, Policy Communication, Communication Barriers, Competency Development.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan audit proses komunikasi kebijakan pengembangan kompetensi serta mengetahui hambatan-hambatan yang terjadi dalam proses komunikasi kebijakan pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan desain penelitian studi kasus dengan paradigma penelitian konstruktivisme. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur dan observasi. Responden dipilih dengan memperhatikan keterkaitan tugas dan fungsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa agar kebijakan pengembangan kompetensi Latsar CPNS dapat terimplementasi, LAN melakukan komunikasi kebijakan Publik. Dari hasil audit diketahui bahwa secara umum proses komunikasi kebijakan Latsar CPNS sudah dilakukan dengan baik dan dapat diterima oleh lembaga penyelenggara pelatihan. Namun demikian ditemui beberapa hambatan dalam proses komunikasi kebijakan pengembangan kompetensi Pelatihan Dasar CPNS adalah *feedback barrier*, hambatan fisik, dan hambatan psicosocial.

Kata Kunci: *Audit Komunikasi, Komunikasi Kebijakan, Hambatan Komunikasi, Pengembangan Kompetensi.*

PENDAHULUAN

Kondisi VUCA (*Volatility, uncertainty, complexity dan, Ambiguity*), perkembangan teknologi informasi dan komunikasi serta globalisasi membuat birokrasi berada di lingkungan yang kompleks. Dan hal ini tidak dapat dibendung oleh pemerintah dari negara mana pun. Diperlukan strategi untuk merubah nilai dan persepsi dari yang tadinya melawan atau menolak berubah menjadi bekerja dan berjalan di dalamnya. Untuk itu dibutuhkan birokrasi yang agile dan mengaktifkan kapasitas untuk menjadi adaptif.

Disamping itu, sesuai dengan Roadmap Pembangunan Aparatur Sipil Negara dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 yakni terwujudnya birokrasi berkelas dunia dan Smart ASN 2024, maka ASN merupakan

modal penting dalam birokrasi. *Smart* ASN diperlukan untuk mendukung visi dalam mewujudkan karakter birokrasi yang berkelas dunia. *Smart* ASN dimaknai sebagai seorang aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan dalam tantangan global diantaranya menguasai IT dan bahasa internasional, berjiwa *entrepreneurship*, memiliki jaringan luas dan menguasai kompetensi teknis yang dijiwai nasionalisme dan rasa kebangsaan yang kuat.

Sedangkan Karakter Birokrasi berkelas dunia diterjemahkan dengan perubahan tata kelola pemerintahan yang lebih “SMART” yakni tata kelola pemerintahan berbasis kolaborasi dengan memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan secara efektif, inklusif dan berkelanjutan.

Sejalan dengan upaya membangun birokrasi yang agile dan memiliki kapasitas adaptif di tengah era globalisasi, pengembangan kompetensi aparatur sipil negara menjadi hal yang sangat penting mengingat posisi mereka sebagai penggerak roda birokrasi. Pengembangan kompetensi terhadap aparatur sipil negara di Indonesia sesuai UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara merupakan tanggung jawab Lembaga Administrasi Negara (LAN).

Memahami dinamika lingkungan yang berkembang dan memerhatikan peran strategis yang diemban LAN, melakukan berbagai penyesuaian dalam kebijakan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di semua level, baik Pelatihan Dasar Calon ASN, Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II dan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I.

Namun demikian, penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN tidak hanya dilakukan oleh LAN, tetapi juga dilakukan oleh instansi lain baik itu pemerintah pusat maupun pemerintah provinsi dan kota/kabupaten. Oleh karena itu, agar implementasi kebijakan pengembangan kompetensi tersebut dapat berjalan dengan baik, maka diperlukan transisi yang baik dari LAN sebagai penghasil kebijakan dengan instansi lain yang juga menjalankan kebijakan tersebut.

Implentasi kebijakan merupakan aspek yang sangat penting dalam rangkaian proses kebijakan. Karena sejatinya kebijakan publik disusun untuk menyelesaikan permasalahan publik bukan untuk membuat permasalahan baru. Kebijakan publik tidak akan bermanfaat apabila kebijakan tersebut tidak diimplementasikan.

Menurut Quade dalam Haedar Akib (2010) implementasi kebijakan diperlukan untuk menunjukkan bukti bahwa dalam implementasi kebijakan terjadi aksi, interaksi, dan reaksi faktor kebijakan publik. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam proses implementasi kebijakan yang ideal akan terjadi interaksi dan reaksi dari organisasi pengimplementasi, kelompok sasaran, dan faktor lingkungan yang mengakibatkan munculnya transaksi.

Proses implementasi kebijakan bukanlah hal yang sederhana. George Edwards (1980:3) dalam bukunya *Implementing Public Policy* menyatakan bahwa, “Implementasi suatu kebijakan publik adalah hal yang kompleks”. Oleh karena itu, hal ini tidak dapat dilakukan hanya dengan kegiatan rutin semata.

Meski demikian, tidak semua perubahan atau penyesuaian kebijakan yang dilakukan LAN ini dapat diterima dengan baik oleh para pemangku kepentingan yang menjadi mitra strategis LAN dalam pengembangan kompetensi ASN. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pengaduan yang masuk ke Pusat Pengelola Pengaduan (*Complaint Handling Center*).

Gambar 1. Data Pengaduan Tahun 2022



Dari data pengaduan Tahun 2022 tercatat terdapat sejumlah 553 laporan pengaduan. Dari 553 laporan pengaduan tersebut, terdapat 215 atau 38,9 % pengaduan tercatat yang berhubungan dengan Latsar CPNS. Dominannya aduan yang disampaikan ke Pusat Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN, khususnya terkait masalah Pelatihan Dasar CPNS menunjukkan ada problematika yang sangat mendasar, khususnya menyangkut sampai sejauh mana efektifitas komunikasi kebijakan yang disampaikan ke seluruh pemangku kepentingan. Hal tersebut tetap terjadi meskipun LAN telah melakukan berbagai komunikasi kebijakan terkait Latsar CPNS dalam berbagai forum sosialisai, publikasi media massa, publikasi melalui media sosial, serta membuka komunikasi melalui aplikasi *messenger* dengan lembaga penyelenggara pelatihan.

Mendasarkan pada berbagai kondisi di atas, maka diperlukan analisis yang komprehensif terhadap proses komunikasi kebijakan yang sudah dilakukan Lembaga Administrasi Negara melalui audit komunikasi. Audit komunikasi kebijakan itu perlu dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilannya, mengetahui apakah tujuan dari komunikasi itu tercapai, serta apakah pesan yang disampaikan melalui komunikasi tersebut dapat diterima oleh khalayak dan terjadi kesepahaman makna, khususnya para pemangku kepentingan yang menjadi mitra kerja LAN yaitu lembaga penyelenggara Pelatihan Dasar CPNS. Proses audit komunikasi ini juga penting dilakukan untuk mengetahui dimana letak hambatan dalam proses komunikasi kebijakan Pelatihan Dasar CPNS sehingga muncul banyak sekali pengaduan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses komunikasi kebijakan Latsar CPNS dalam perspektif audit komunikasi dan menemukan hambatan yang terjadi di dalamnya.

KAJIAN LITERATUR

Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan beberapa rujukan dari hasil penelitian sebelumnya sebagai acuan untuk mengembangkan penelitian ini. Dalam rujukan penelitian terdahulu terdapat persamaan dan perbedaan baik dalam penggunaan metode penelitian, hal-hal yang dianalisis, dan lain-lain sehingga tiap penelitian memiliki ciri khasnya masing-masing. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan. Penelitian pertama dilakukan oleh Isnaniah Nurdin dari program studi Komunikasi Massa Universitas Hasanuddin Makassar tahun 2014, dengan judul Audit Komunikasi Terhadap Program Sosialisasi Pembangunan T/L 150 KV Maros-Sungguminasa PT. PLN (Persero) Pikitring SULMAPA. Penelitian ini menggunakan teori S-M-C-R-E dan teori Audit Komunikasi. Penelitian ini mengupas secara sistematis proses komunikasi dua arah yang terjadi dalam Sosialisasi Pembangunan T/L 150 KV Maros-Sungguminasa PT. PLN (Persero) Pikitring SULMAPA, serta mencari hambatan yang terjadi di dalamnya. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus. Hasil penelitian ini adalah bahwa dalam proses sosialisasi, PT. PLN sebagai komunikator melakukan komunikasi secara langsung kepada publik yang terdampak program tersebut, yakni masyarakat pemilik tanah, dan masyarakat terkena dampak. Sedangkan komunikasi kepada pemerintah dilakukan melalui saluran yang berbeda. Hambatan yang ditemukan adalah hambatan dalam hal bahasa yang dimiliki oleh tim sosialisasi. Kendala muncul ketika tim melakukan encoding, agar pesan dapat diterima dan tidak menimbulkan kebingungan dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan komunikan.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ahmad Nur Fauzan, Universitas Garut dengan judul Audit Komunikasi dalam mensosialisasikan Program Perlindungan Lahan Pertanian Pangan Berkelanjutan (PL2B). Metode penelilitan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, dan teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Penelitian ini menggunakan konsep teori komunikasi Laswell dan juga teori audit komunikasi.

Selanjutnya Dian, Puji dan Edy (2015) melakukan penelitian dengan judul Audit Komunikasi Organisasi Wahana Lingkungan Hidup Indonesia (WALHI) Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pelaksanaan audit komunikasi organisasi pada organisasi WALHI Yogyakarta terhadap peningkatan sistem organisasi. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, tidak menjelaskan hubungan, tidak menguji hipotesis melainkan fokus pada analisis. Berdasarkan proses pelaksanaan audit komunikasi, dapat diketahui bahwa besarnya informasi yang ada mempunyai sumbangan yang cukup besar. Faktor lain yang mempengaruhi adalah peran teknologi komunikasi untuk memudahkan dan mempercepat informasi secara internal. Media-media tertulis, cetak maupun elektronik merupakan penunjang yang digunakan dalam organisasi ini.

Penelitian keempat adalah sebuah penelitian yang berjudul Komunikasi Kebijakan Publik dalam Implementasi Program Kampung Tematik di Kelurahan Rejomulyo Kota Semarang. Penelitian ini dilakukan oleh Reina Hapsari Ayuningtyas dan Amni Zarkasyi Rahman dari Departemen Administrasi Publik, Universitas Diponegoro. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana komunikasi yang terjalin antar *stakeholders* dan implementasi program kampung tematik di Kelurahan Rejomulyo Kota Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan deskriptif kualitatif dengan

Teknik penentuan informan *purposive sampling*. Penelitian ini menggunakan konsep kebijakan publik, teori implementasi kebijakan publik dan komunikasi kebijakan.

Dari *review* penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa terdapat persamaan dengan tiga penelitian, yakni terkait audit komunikasi dengan metode penelitian deskriptif kualitatif. Namun ketiga penelitian tersebut menggunakan model komunikasi yang berbeda. Sedangkan persamaan dengan penelitian keempat adalah penelitian terkait implementasi kebijakan publik. Penelitian yang dilakukan oleh peneliti memfokuskan pada audit komunikasi kebijakan publik dalam proses komunikasi implementasi kebijakan. Lebih lanjut lagi peneliti belum menemukan penelitian terkait audit komunikasi yang dilakukan di Lembaga Administrasi Negara yang menjadi lokus penelitian.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Lembaga Administrasi Negara Jakarta dalam kurun waktu 6 bulan yakni Juni sampai dengan November 2023. Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme karena Peneliti melihat bahwa realitas dalam komunikasi kebijakan publik pengembangan kompetensi Latsar CPNS yang dilakukan oleh LAN adalah sesuatu yang kompleks, dinamis dan terjadi hubungan yang interaktif. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan desain penelitian studi kasus. Metode penelitian kualitatif digunakan untuk memperoleh informasi yang kaya, informasi yang mendalam tentang isu atau masalah yang ingin dipecahkan. Sharan dan Merriam dalam Sugiyono & Lestari (2021:471) menjelaskan bahwa;

1. Penelitian kualitatif merupakan sebuah pendekatan yang berfungsi untuk menemukan dan memahami fenomena sentral;
2. Penelitian kualitatif tertarik untuk memahami bagaimana orang-orang menginterpretasikan pengalamannya, mengkonstruksi apa yang telah dialami dalam hidupnya;
3. Tujuan penelitian kualitatif adalah untuk mencapai pemahaman mendalam bagaimana individu merasakan dalam proses kehidupannya, memberikan makna dan menguraikan bagaimana orang menginterpretasikan pengalamannya; dan
4. Peneliti kualitatif ingin memahami fenomena berdasarkan pandangan partisipan atau pandangan internal (*perspectives emic*) dan bukan pandangan peneliti sendiri atau pandangan eksternal (*perspective etic*).

Sedangkan desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dipadukan dengan pendekatan model audit komunikasi. Studi kasus merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas terhadap satu atau lebih orang. Peneliti akan melakukan pengumpulan data secara mendetail, dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data, dan dalam waktu yang berkesinambungan (Sugiyono & Lestari, 2021).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara menggunakan teknik terstruktur, dimana tujuannya untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dengan menggunakan panduan wawancara. Responden dipilih dengan memerhatikan keterkaitan tugas dan fungsi. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh informasi sekaligus cross check atas informasi yang diberikan oleh

responden kunci. Wawancara dilakukan dengan memerhatikan jabatan dan tugas yang dilaksanakan oleh narasumber. Adapun responden penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Kepala Pusat Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN LAN, yang merupakan penanggung jawab teknis atas implementasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN.
- b. Kepala Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat LAN, yang merupakan penanggung jawab teknis atas penyusunan kebijakan publik dan pelaksanaan kehumasan di lingkungan LAN.
- c. Koordinator Humas dan Protokol LAN, yang merupakan koordinator pelaksana teknis fungsi kehumasan di LAN.
- d. Analis Kebijakan yang melakukan sosialisasi dan komunikasi dengan Lembaga penyelenggara pelatihan yang melakukan pengembangan kompetensi berupa Latsar CPNS.
- e. Pranata komputer LAN yang menangani teknis terkait penggunaan teknologi dalam Latsar CPNS.

Peneliti juga melakukan pengamatan secara rinci, juga menyesuaikan diri terlibat langsung dalam penelitian ini sesuai dengan kemampuan peneliti terhadap objek penelitian. Strategi atau langkah yang ditempuh untuk meyakini validitas data yang digunakan dalam penelitian adalah:

- a. *Member checking*, digunakan untuk memastikan kredibilitas dengan melibatkan para narasumber wawancara untuk menyimpulkan dan menyetujui temuan-temuan penelitian, serta membantu dalam menghindari kesalahan dalam menafsirkan atau memahami ucapan maupun tindakan narasumber.
- b. Triangulasi, diartikan sebagai Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data (Moleong, 2016:330). Triangulasi dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan triangulasi sumber, yakni peneliti memperoleh data mengenai fokus penelitian dengan mewawancarai perwakilan lembaga penyelenggara pelatihan Latsar CPNS yang terakreditasi oleh LAN, yakni;
 - Balai Besar Pelatihan Kesehatan Jakarta yang merupakan representasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan Pemerintah Pusat.
 - Pusat Pengembangan Kader ASN LAN, yang merupakan representasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan Pemerintah Pusat.
 - BPSDM Provisi Jawa Tengah sebagai representasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan Pemerintah Daerah.
 - BPSDM Provinsi Maluku sebagai representasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan Pemerintah Daerah wilayah Indonesia Timur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kebijakan Pelatihan Dasar CPNS

Pelatihan Dasar CPNS ini merupakan tahap pendidikan dan pelatihan dalam Masa Prajabatan (Masa Prajabatan adalah masa percobaan selama 1 (satu) tahun yang wajib dijalani oleh CPNS melalui proses pendidikan dan pelatihan) yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) di seluruh Indonesia wajib melalui fase Pelatihan Dasar CPNS untuk bisa diangkat menjadi PNS. Sehingga Pelatihan Dasar ini menjadi sangat penting sekali diikuti oleh setiap CPNS sebagai syarat pengangkatan dan harus segera dilakukan pada Masa Prajabatan sejak dinyatakan sebagai CPNS.

Lembaga Administrasi Negara mengeluarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 1 Tahun 2021 Tentang Pelatihan Dasar CPNS sebagai pembaharuan atas Peraturan LAN No. 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar CPNS. Keluarnya kebijakan baru tentang Pelatihan Dasar CPNS ini merubah secara mendasar sejumlah aspek Pelatihan, diantaranya desain pelatihan, struktur kurikulum, metode evaluasi pembelajaran, *sequence* waktu dan model pendekatan pelatihan, khususnya model pelatihan yang memadukan pelatihan secara klasikal dan pembelajaran jarak jauh atau biasa dikenal dengan metode pembelajaran terpadu (*blended learning*). Perbedaan tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1. Perbedaan Peraturan LAN No. 12 Tahun 2018 dan Peraturan LAN No. 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS

No	Keterangan	PerLAN No. 12 Tahun 2018	PerLAN No. 1 Tahun 2021
1.	Pelaksanaan	Pelatihan Klasikal	Pelatihan Klasikal atau Blended Learning
2.	Kurikulum	Klasikal : OnCampus OffCampus On Campus	Pelatihan Klasikal atau Blended Learning : Pelatihan Mandiri dengan MOOC Distance Learning Pembelajaran Klasikal
3.	Jumlah Jam Pelajaran (JP)	177 JP On Campus 320 JP Aktualisasi 14 JP On Campus Semi Aktualisasi Total : 511 JP	Blended Learning : 48 JP MOOC (Async) setara 16 hari kerja 217 JP Distance Learning (Async+Sync, 25 + 192) setara 22 hari kerja. 320 JP Aktualisasi paling singkat 30 hari kerja 62 JP Pembelajaran Klasikal di tempat penyelenggaraan Blended Learning Total : 647 JP
4.	Pendaftaran peserta kedalam sistem	Sebelum penutupan untuk mendapatkan Kartu Registrasi Alumni (KRA)	Sebelum penyelenggaraan pelatihan sampai dengan selesai pelatihan yang terdiri dari pemberian izin pelatihan, KRA,

			dan E-STTP
5.	Penugasan peserta	Dibebastugaskan selama penyelenggaraan klasikal	Dibebastugaskan selama penyelenggaraan klasikal; distance learning, baik synchronous dan asynchronous

Selain struktur kurikulum, keluarnya Peraturan LAN No. 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS yang menitikberatkan pada pola pelatihan terpadu (*blended learning*) juga mengubah sistem evaluasi akademik terhadap kelulusan peserta Pelatihan Dasar CPNS. Kebijakan Pelatihan Dasar CPNS kembali dilakukan penyesuaian sebagai konsekuensi akan adanya kebijakan dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Surat Edaran Nomor 20 Tahun 2021 tentang implementasi *Core Values* dan *Employer Branding* Aparatur Sipil Negara.

Kebijakan tersebut mengharuskan hanya ada satu *Core Values* ASN yakni Ber-AKHLAK yakni Berorientasi pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif. Dengan *employer branding* “Bangga Melayani Bangsa”. Melalui Peraturan lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil, LAN mengakomodir kebijakan KemenPANRB tersebut. Perubahan kurikulum dari PerLAN Nomor 1 Tahun 2021 ke PerLAN Nomor 10 Tahun 2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Penyempurnaan Kurikulum Pembentukan Karakter PNS

No	Agenda	Mata Pelatihan Sekarang	Perubahan	Penyesuaian Mata Pelatihan
1	Sikap Perilaku Bela Negara	1. Wasbang dan Nilai BN 2. Analisis Isu Kontemp. 3. Kesiapsiagaan BN	Penyesuaian materi	
2	Nilai-Nilai Dasar PNS	1. Akuntabilitas 2. Nasionalisme 3. Etika Publik 4. Komitmen Mutu 5. Anti Korupsi	1. Berorientasi Pelayanan 2. Akuntabel 3. Kompeten 4. Harmonis 5. Loyal 6. Adaptif 7. Kolaboratif (WOG)	
3	Kedudukan dan Peran PNS Menuju Smart Governance	1. Manajemen ASN 2. Pelayanan Publik 3. <i>Whole of Government</i>	1. Manajemen ASN 2. Smart ASN	
4	Habitiasi	Aktualisasi	Penyesuaian materi-	

Perubahan desain pembelajaran, pemanfaatan *Learning Management System*, struktur kurikulum serta komponen evaluasi akademik, sebagaimana dipaparkan di atas secara struktural telah merubah bisnis proses penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS. Dengan demikian komunikasi kebijakan kepada para pihak yang terkena kebijakan mutlak dan wajib dilakukan oleh LAN kepada seluruh lembaga pelatihan penyelenggara Pelatihan Dasar CPNS agar didalam pelaksanaannya tidak menimbulkan permasalahan mengingat urgensi Pelatihan Dasar CPNS. Tidak hanya PerLAN No 10 Tahun 2021 yang harus dipedomani *stakeholders* dalam implementasi kebijakan Latsar CPNS. Masih terdapat peraturan turunan yang harus diperhatikan oleh lembaga penyelenggara pelatihan yakni:

Tabel 3 Kebijakan Pelatihan Dasar CPNS

No.	Kebijakan
1.	Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2021 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 Tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
2.	Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 Tahun 2021 tentang Penetapan Tarif Nol Rupiah Latsar
3.	Keputusan Kepala LAN Nomor:94/K.1/PDP.07/2021 tentang kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
4.	Keputusan Kepala LAN Nomor:13/K.1/PDP.07/2022 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
5.	Keputusan Kepala LAN Nomor: 405/K.1/PDP.07/2022 tentang Perubahan Atas Keputusan Kepala LAN Nomor:13/K.1/PDP.07/2022 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil
6.	Surat Edaran Kepala LAN Nomor 5/K.1/HKM.02.3/2023 Tentang Larangan Pembebanan Biaya Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil Kepada Peserta

Analisis SWOT

Dalam konteks implementasi kebijakan pengembangan kompetensi terkait dengan Pelatihan Dasar CPNS, maka berikut adalah analisis SWOT LAN:

Kekuatan (*Strenghts*)

1. Kewenangan Organisasi
Penyusunan dan implementasi Kebijakan sesuai dengan kewenangan LAN menurut peraturan perundangan yang berlaku.
2. Kebijakan yang Lebih Efisien dari Kacamata Anggaran Belanja Negara
Kebijakan Latsar CPNS *Blended Learning* memiliki dampak efisiensi anggaran sebesar lebih dari 43% jika dibandingkan dengan pola sebelumnya.
3. SDM dan Budaya Organisasi
secara nasional komposisi SDM LAN jika dilihat dari aspek pendidikan telah berada dalam kondisi memadai dan telah memenuhi kualifikasi. Selain itu LAN juga memiliki budaya kerja inovatif.
4. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)
LAN telah menerapkan SPBE sejak tahun 2017 dengan penyusunan Grand Design TIK LAN, Selain itu LAN juga telah meraih penghargaan *Digital Government Award*

Kelemahan (*Weaknesses*)

1. Koordinasi antar unit belum optimal
Untuk menjalankan implementasi kebijakan Latsar CPNS, tidak hanya berhubungan dengan 1 (satu) unit kerja, namun membutuhkan. Kerjasama dengan unit kerja yang lain. Peneliti masih menemukan kurang optimalnya koordinasi diantaranya dalam penggunaan sistem aplikasi pembelajaran dan komunikasi kebijakan.

2. Keterbatasan Sarana dan Prasarana
secara garis besar sarana prasarana baik *hardware* maupun *software* yang dimiliki oleh LAN saat ini cukup terbatas untuk penggunaan aplikasi secara nasional dan diakses dalam waktu yang bersamaan.
3. Keterbatasan Pegawai terkait Teknologi Informasi dan Pengembangan Teknologi Pembelajaran.

Peluang (*Opportunities*)

1. Dimensi Politik
Presiden Joko Widodo menyampaikan perlunya pengembangan ASN yang profesional, di mana salah satunya akan melakukan reformasi pendidikan dan pelatihan ASN agar lebih sinergis, menjadi *learning governance*.
2. Revolusi Industri 4.0
Perubahan lingkungan strategis ini memacu kreativitas dalam pengembangan kurikulum dan metode pelaksanaan Pelatihan ASN. Selain itu juga juga memberikan peluang dengan perkembangan platform digital untuk pembelajaran, serta peningkatan konektivitas dan keterbukaan informasi dengan memanfaatkan teknologi.
3. Pandemi Covid-19
Terjadinya pandemi Covid-19 yang terjadi sejak tahun 2020, merupakan *blessing in disguise* bagi LAN dalam implementasi pola pembelajaran *Distance Learning* atau blended learning dengan memanfaatkan teknologi informasi pada pelatihan Latsar CPNS.

Tantangan (*Threat*)

1. Kesenjangan
Masih terdapatnya disparitas di Indonesia yang cukup tinggi, baik dari sisi sumber daya manusia, hingga infrastruktur serta kondisi wilayah acapkali memunculkan resistensi yang cukup kuat apabila terdapat kebijakan baru yang akan diimplementasikan.
2. *Digital Readiness*
Dalam praktiknya, masih terlihat adanya kurang siapan dalam pemanfaatan teknologi baik dari sisi infrastruktur maupun SDM yang terkait dengan bidang pelatihan.

Audit Komunikasi Kebijakan Latsar CPNS

Penelitian ini ingin melihat bagaimana proses komunikasi kebijakan yang dilakukan oleh LAN dalam konteks implementasi kebijakan Latsar CPNS dilihat dari persepsi audit komunikasi. Dengan mengacu model komunikasi partisipasi, bahwa proses komunikasi digambarkan sebagai suatu siklus yang berputar hingga tercapai pemahaman makna antara LAN sebagai pemilik kebijakan Latsar CPNS dengan lembaga penyelenggara pelatihan sebagai pihak yang terdampak pada kebijakan tersebut. Audit komunikasi akan menggunakan sembilan dimensi dari *International Communication Association* (ICA) Audit untuk audit komunikasi khusus atau tingkat program yakni tujuan, struktur organisasi, otoritas dan tanggungjawab, lingkungan organisasi, saluran komunikasi, interaksi, motivasi dan harapan, keterampilan komunikasi, serta jenis dan sumber pesan.

a. Dimensi Tujuan

Terdapat 2 unit utama yang berperan dalam komunikasi Kebijakan Latsar CPNS, yakni Pusat Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom) dan Biro Hukum dan Humas. Dua unit tersebut memiliki tujuan komunikasi yang berbeda.

P3K Bangkom menyampaikan bahwa tujuan utama komunikasi kebijakan latsar CPNS adalah menyebarluaskan informasi kebijakan dengan cepat dan tepat sasaran. Sasaran utamanya adalah Lembaga Penyelenggara Pelatihan, baik yang sudah terakreditasi maupun belum terakreditasi. Karena lembaga penyelenggara pelatihan yang belum terakreditasi dapat menyelenggarakan Latsar CPNS melalui mekanisme penjaminan mutu. Hal ini dikarenakan lembaga penyelenggara pelatihan harus memahami secara utuh kebijakan yang telah ditetapkan. Dengan target utama Lembaga penyelenggara pelatihan, kebijakan akan cepat tersebarluaskan terutama kepada tenaga pelatihan dan peserta latsar CPNS.

Sedangkan Biro Hukum dan Humas dalam komunikasi kebijakan Latsar CPNS tujuannya adalah melakukan diseminasi informasi terkait kebijakan Latsar untuk mendapatkan awareness dari publik secara luas. Diharapkan dengan hal tersebut lebih banyak publik yang mengetahui peran dan fungsi LAN di bidang Latsar CPNS. Selain itu Biro Hukum dan Humas juga melakukan komunikasi krisis untuk menjaga citra organisasi.

b. Dimensi Struktur Organisasi

Komunikasi Kebijakan Latsar CPNS diselenggarakan oleh 2 unit kerja yakni P3K Bangkom ASN dan Biro Hukum dan Humas. P3K Bangkom ASN berada dalam koordinasi Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN, sedangkan Biro Hukum dan Humas berada dalam koordinasi Sekretariat Utama.

Terkait implementasi kebijakan Latsar CPNS, terdapat unit Pusat Data dan Sistem Informasi atau Pusdatin yang mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan data dan informasi serta pengembangan sistem informasi. Secara struktur organisasi, Pusdatin adalah unit kerja yang terpisah dari Sekretariat Utama namun memiliki garis koordinasi dengan Sekretariat Utama. Pusdatin juga dipimpin oleh seorang JPT Madya yakni Kepala Pusat.

c. Dimensi Otoritas dan Tanggung Jawab

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, LAN memiliki tanggung jawab dan menjalankan tugas dalam hal pengembangan kompetensi ASN. Hal ini juga tertuang dalam Pasal 34 Peraturan Pemerintah No 11 Tahun 2007 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Sesuai dengan tugas dan fungsi Pusat Pembinaan dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom) dalam hal pelaksanaan pengendalian dan pemantauan kebijakan pembinaan program Pengembangan Kompetensi, serta unit kerja yang bertugas sebagai Pembinaan lembaga penyelenggara pelatihan, Pusat Pembinaan dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom) secara aktif melakukan komunikasi kepada lembaga penyelenggara pelatihan.

Disisi lain sebagai bagian dari Sekretariat Utama yang bertugas menyelenggarakan koordinasi pelaksanaan tugas, pembinaan, dan pemberian dukungan administrasi

kepada seluruh unit organisasi di lingkungan LAN, maka Poksi Humas Protokol, Biro Hukum dan Hubungan masyarakat juga bertugas memberikan pelayanan dan dukungan kinerja unit. Hal ini sesuai dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara, sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020, maka Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat, menyelenggarakan fungsi pengelolaan urusan hubungan masyarakat dan keprotokolan, serta pengelolaan dan pelayanan informasi dan dokumentasi.

Sehingga peran Biro Hukum dan Hubungan masyarakat dalam kaitannya penyelenggaraan komunikasi kebijakan publik sudah sesuai dengan kewenangan dan tanggungjawabnya berdasarkan peraturan perundangan yang berlaku. Meskipun demikian dalam dimensi otoritas dan tanggung jawab ditemukan bahwa saat ini LAN belum memiliki SOP Makro terkait Komunikasi Kebijakan. Pada Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat hanya terdapat SOP Mikro mengenai publikasi, permohonan informasi, dan juga penanganan pengaduan saja.

Namun demikian dalam praktiknya, Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat juga memiliki peran dalam hal integrasi pengelolaan pengaduan atau *complaint handling*. Terkait hal dilihat dari aspek peraturan yang saat ini berlaku, kewenangan Biro Hukum dan Humas kurang sesuai. berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 7 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2020, maka sesungguhnya Biro Hukum dan Hubungan Masyarakat tidak memiliki fungsi pengelolaan dan atau penanganan pengaduan eksternal, melainkan hanya pengaduan di lingkup internal.

d. Dimensi Lingkungan Organisasi

Dalam melakukan komunikasi kebijakan publik terkait Latsar CPNS, pimpinan organisasi memberikan dukungan. Kepala LAN sangat terbuka terhadap ide, masukan, dan gagasan yang disampaikan dan memberikan arahan serta saran yang mendukung untuk memastikan kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik. Hal ini membuat komunikasi kebijakan dapat berlangsung dengan baik.

Dalam aspek sarana prasarana Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dimiliki Lembaga Administrasi Negara sudah sangat baik, sehingga akan mendukung implementasi kebijakan Latsar CPNS berbasis *blended learning* yang banyak menggunakan teknologi. Namun saat ini masih diperlukan kerjasama dengan pihak ketiga dalam penyelenggaraan kebutuhan Sarana dan Prasarana Teknologi dan Informasi untuk menunjang kebutuhan Latsar CPNS seperti hardware dan juga software. pada dimensi lingkungan organisasi ini juga terdapat masalah yang sifatnya tripartit yakni dengan pihak ketiga selaku pembangun sistem pembelajaran, Pusat Pembinaan dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom) dan Pusdatin. Ditemukan masih adanya perbedaan persepsi yang menimbulkan kendala dalam pengoperasian sistem, ketika telah diserahterimakan dari Pihak ketiga selaku pengembang kepada Pusdatin. Selain itu, peneliti juga melihat adanya sistem yang belum terintegrasikan. Sehingga lembaga penyelenggara pelatihan dan peserta, harus menggunakan berbagai aplikasi untuk satu jenis pelatihan.

Kondisi *Exsisting* Aplikasi Pembelajaran

Selain itu dalam implementasi kebijakan Latsar CPNS, pihak pengelola lembaga penyelenggara pelatihan menemukan banyak kendala yang dialami peserta terkait sistem pembelajaran yang digunakan dalam Latsar CPNS. Mulai dari kesulitan login, kesulitan mengakses, kesulitan dalam melakukan presensi, ataupun kesulitan dalam mengunggah tugas. Dari sisi penyelenggara pelatihan juga terkadang ditemukan kesulitan dalam memberikan penilaian, atau melakukan penarikan data-data yang dibutuhkan untuk administrasi pelatihan.

Kendala-kendala tersebut belum dibarengi dengan *complaint handling* yang komprehensif. Saat ini belum tersedia sebuah sistem atau kanal khusus yang dapat digunakan oleh peserta ataupun lembaga penyelenggara pelatihan jika menemukan kendala. dalam LMS Swajar terdapat fitur *helpdesk* dengan tautan googleform. Namun demikian, peserta merasa tidak ada balasan atau tanggapan terhadap keluhan yang disampaikan, sehingga media sosial dimanfaatkan untuk menyampaikan kendala atau pertanyaan terkait penggunaan sistem. Terdapat peserta yang menyampaikan kendala melalui media sosial (*Instagram, twitter dan facebook*) baik yang dikelola oleh P3K Bangkom ataupun Biro Hukum dan humas. Selain media sosial, terdapat juga peserta yang menyampaikan keluhan melalui sistem pengaduan Nasional SP4N LAPOR! dan website PPID LAN. Hal ini menunjukkan penerimaan pengaduan terkait LMS masih tersebar di berbagai kanal. Sedangkan lembaga penyelenggara pelatihan akan menyampaikan kendala melalui aplikasi *massanger*.

e. Dimensi Saluran Komunikasi

Dalam melaksanakan komunikasi kebijakan Latsar CPNS, LAN memanfaatkan berbagai saluran. Saluran komunikasi atau media adalah perantara dalam penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan yang bertujuan untuk efisiensi penyebaran informasi atau pesan tersebut (Suryanto, 2015:185).

Saluran Komunikasi eksternal merupakan saluran yang digunakan oleh LAN untuk menyampaikan pesan kepada publik. Publik eksternal utama dalam kebijakan latsar CPNS ini adalah lembaga penyelenggara pelatihan, baik di level Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah. Disamping lembaga penyelenggara pelatihan, sasaran berikutnya adalah PNS di seluruh Indonesia. Sedangkan saluran komunikasi internal yang dimaksud adalah saluran komunikasi yang digunakan di internal LAN untuk konsolidasi internal untuk menjalankan kebijakan Latsar CPNS.

1. Saluran Komunikasi Publik Eksternal

Dalam menjalankan komunikasi publik terkait implementasi kebijakan pengembangan kompetensi Latsar CPNS, LAN menggunakan berbagai saluran, yakni; Surat Dinas Resmi, Forum Sosialisasi, Workshop pelatihan dasar CPNS, rapat koordinasi, Aplikasi *massanger* (Grup *Whatsapp PIC* Lembaga penyelenggara pelatihan, Grup *Whatsapp* koordinasi sistem kolabjar, *Whatsapp pribadi* Analis Kebijakan di P3K Bangkom), Media massa, media sosial, Aplikasi SIPKA LAN.

2. Saluran Komunikasi Publik Internal

Dalam menyelenggarakan koordinasi diantara unit-unit kerja di internal LAN yang terkait dengan implementasi kebijakan Latsar CPNS adalah dengan saluran-saluran sebagai berikut; Rapat atau pertemuan internal, Nota Dinas, Grup *Whatsapp*.

Terdapat beberapa grup whatsapp yang digunakan secara internal, yakni;

- a. Tim Respon Kolabjar
- b. Kroco MOOC
- c. Pengaduan Publik LAN
- d. Komunikasi informal secara langsung atau tatap muka

f. Dimensi Interaksi

Dalam implementasi kebijakan Latsar CPNS, LAN menggunakan interaksi satu arah dan juga interaksi dua arah. Interaksi satu arah dilakukan kepada komunikasi-komunikasi yang bersifat tertulis formal. Sedangkan selebihnya LAN melalui P3K Bangkom akan menggunakan interaksi dua arah kepada lembaga penyelenggara pelatihan. Interaksi dua arah memungkinkan terjadinya *feedback* dan pertukaran informasi. Sehingga kesamaan makna antara LAN dengan lembaga penyelenggara peatihan dapat terwujud.

Interaksi antara LAN dengan lembaga penyelenggara pelatihan juga berlangsung dalam beberapa format, yakni dalam format interaksi komunikasi publik, format interaksi komunikasi masa, format interaksi komunikasi organisasi, dan format komunikasi interpersonal.

g. Dimensi Motivasi dan Harapan

Dengan dilakukan komunikasi terhadap kebijakan Latsar CPNS, maka diharapkan lembaga penyelenggara pelatihan mampu mengefektifkan kebijakan tersebut, agar para CPNS yang merupakan kader di masa mendatang dapat mewujudkan Birokrasi Indonesia berkelas dunia sesuai dengan RPJMN. Kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh LAN telah sesuai dengan harapan lembaga penyelenggara pelatihan. Dimana LAN dinilai dapat mengkomunikasikan kebijakan tersebut dengan baik. Namun demikian terdapat beberapa hal yang masih belum memenuhi harapan dari lembaga penyelenggara pelatihan yakni respon yang lebih baik dalam hal penanganan kendala sistem. Lembaga penyelenggara pelatihan mengharpkan agar terdapat FAQ yang dimuat dan ditayangkan pada sistem, agar pengguna memiliki akses informasi yang lebih mudah jika terjadi kendala. Kemudian, apabila ada pertanyaan yang tidak tertuang pada FAQ tersebut, diharapkan ada menu tersendiri yang dapat langsung memindaahkan pertanyaan kita ke rumah khusus untuk langsung segera dijawab.

h. Dimensi Keterampilan Komunikasi

Hafied Cangara dalam Afrilianingsih (2016:88) berpendapat bahwa keterampilan komunikasi adalah kemampuan seseorang untuk menyampaikan pesan atau mengirim pesan kepada orang lain atau penerima pesan. Berdasarkan temuan di lapangan, diketahui bahwa kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh LAN telah mempertimbangkan dengan baik keterampilan sumber pesan dalam melakukan komunikasi, baik itu untuk keterampilan komunikasi secara lisan, keterampilan komunikasi secara tulisan dan juga keterampilan komunikasi secara visual.

Untuk memastikan penguasaan materi atau isi kebijakan, Pusat Pembinaan dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom) akan memilih komunikator yang terlibat secara aktif dalam penyusunan kebijakan. Hal ini mencegah terjadinya kesalahan dalam delivery kebijakan. Sesuai dengan teori implementasi kebijakan publik yang menyebutkan bahwa dalam faktor komunikasi kebijakan, transmisi, konsistensi, serta kejelasan dari kebijakan tersebut memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan publik.

berdasarkan persepsi para pengelola lembaga penyelenggara pelatihan, bahwa penyampaian pesan yang dilakukan oleh komunikator dalam hal ini LAN melalui Pusat Pembinaan dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom) sudah baik. Pesan disampaikan dengan baik, menggunakan simbol-simbol yang dapat dipahami, dan dapat diterima dengan baik. Baik dalam kegiatan-kegiatan sosialisasi yang diselenggarakan oleh LAN, ataupun dalam forum-forum konsultasi dan komunikasi. Apabila terdapat kebijakan terkait Latsar yang belum sepenuhnya dipahami oleh lembaga penyelenggara pelatihan, maka LAN bersedia memberikan penjelasan hingga tercapai pemahaman bersama.

Namun dalam hal penanganan pengaduan, berdasarkan temuan data di lapangan, dalam implementasi kebijakan latsar CPNS masih ditemukan adanya keterlambatan dalam memberikan respon yang diberikan oleh LAN apabila terdapat permohonan informasi atau pengaduan layanan.

i. Dimensi Jenis dan Sumber Pesan

Pesan yang disampaikan oleh LAN terkait dengan kebijakan Latsar CPNS dilakukan dalam bentuk pesan tertulis dalam bentuk tulisan, visual, dan juga audio visual. Selain itu, pesan juga dilakukan secara langsung melalui forum-forum pertemuan secara langsung. Agar informasi terkait kebijakan Latsar CPNS mudah diterima oleh lembaga penyelenggara pelatihan, Pusat Pembinaan dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom) menyusun dalam bentuk paparan atau poin-poin supaya lebih mudah dipahami. Selain itu, istilah yang digunakan adalah kata-kata yang akrab bagi kalangan penyelenggara pelatihan. Sedangkan untuk media sosial, pesan dikemas dalam berbagai tampilan yang menarik, informatif dan mudah dipahami.

Sumber pesan yang digunakan oleh LAN dalam penyelenggaraan komunikasi publik terkait kebijakan Latsar adalah orang-orang yang memiliki kompetensi. Sumber-sumber pesan tersebut telah terlibat mulai dari tahap penyusunan kebijakan sehingga memiliki pemahaman yang jelas dan menyeluruh terkait kebijakan Latsar CPNS.

Hambatan Komunikasi

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dalam implementasi kebijakan Latsar CPNS ditemukan berbagai hambatan dalam proses komunikasinya, baik itu dalam komunikasi internal ataupun dalam komunikasi dengan publik eksternal. La Mani dan Guntoro (2020:180) menyebutkan bahwa terdapat empat jenis hambatan yang sering terjadi yakni hambatan proses, hambatan fisik, hambatan semantik dan hambatan psiko-sosial. Dari uraian di atas, maka dapat diketahui bahwa terdapat beberapa jenis hambatan dalam komunikasi kebijakan Latsar CPNS.

1. Hambatan Proses

Feedback Barrier

Feedback barrier merupakan kurangnya umpan balik sehingga komunikator tidak mengetahui efek pesan yang disampaikan. Dalam komunikasi terkait implementasi kebijakan Latsar CPNS, hambatan *feedback barrier* nampak ketika terjadi diproses komunikasi melalui Whatsapp untuk penanganan kendala terkait LMS atau sistem yang digunakan untuk pembelajaran. *Feedback barrier* terjadi manakala terjadi pemilihan penggunaan “*silent treatment*” Pusdatin sebagai unit pengelola teknologi yang digunakan untuk pelatihan, dalam merespon pesan dari P3K Bangkom.

Disamping itu berdasarkan persepsi tim teknis dari Pusdatin menyampaikan bahwa kadangkala terjadi pertanyaan berulang dari tim Pusat Pembinaan dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom) yang kemudian mengakibatkan keengganan membalas pesan yang disampaikan dalam WAG.

2. Hambatan Fisikal

Hambatan Fisikal merupakan hambatan yang terjadi pada ruang dan tempat ketika berlangsungnya komunikasi. Sistem merupakan kendala yang saat ini dirasakan cukup dominan oleh lembaga penyelenggara pelatihan. Terlebih ketika sistem tersebut digunakan secara bersamaan oleh banyak peserta atau lembaga penyelenggara pelatihan. Di dalam sistem tersebut, juga tidak disediakan mekanisme atau saluran apabila terjadi kendala. Sehingga apabila ada kendala terhadap sistem harus diselesaikan di luar sistem yang ada. Seperti melalui *Whatsapp group* atau *Whatsapp* pribadi dengan Tim Pusat Pembinaan dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom). Sementara *Whatsapp* tersebut juga tidak didukung sistem *ticketing* yang memungkinkan adanya pengingat jika terdapat pesan yang belum di respon. Dari sisi peserta yang mengalami kebingungan dan keresahan juga tak jarang memanfaatkan berbagai mekanisme secara *random*, seperti melalui pesan langsung pada media sosial, email, dan juga website PPID LAN.

3. Hambatan Psicosocial

Fields of experience

Hambatan dalam hal *fields of experience* juga ditemukan dalam komunikasi kebijakan Latsar. Dimana terdapat lembaga penyelenggara pelatihan yang memiliki kebutuhan dan harapan tersendiri dalam hal kebijakan Latsar. BPSDM Maluku menyatakan bahwa penerapan *blended learning* tidak sepenuhnya bisa efektif. Terlebih bagi daerah-daerah yang belum didukung infrastruktur internet secara baik seperti Maluku. Dan persoalan anggaran seharusnya bukan menjadi masalah untuk pengembangan SDM.

Dalam komunikasi internal hambatan ini juga tercermin antara P3K Bangkom dan Pusdatin, serta antara Pusdatin dengan Humas dalam pengelolaan pengaduan terkait LMS. P3K Bangkom dan juga Humas sebagai unit yang menyelenggarakan komunikasi dengan publik eksternal, baik itu lembaga penyelenggara pelatihan, atau peserta Latsar CPNS. P3K Bangkom dan Humas, dituntut untuk membangun interaksi dengan publik, sehingga diperlukan respon yang cepat dan akurat terkait kendala yang disampaikan. Sedangkan Pusdatin, akan melihat dari kacamata teknis, dan memastikan secara teknis penyebab dan solusi yang bisa diberikan. Sehingga terdapat gap dalam hal persepsi kecepatan pemberian respon kepada publik.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa agar kebijakan pengembangan kompetensi Latsar CPNS dapat terimplementasi, LAN melakukan komunikasi kebijakan Publik. Dari hasil audit diketahui bahwa secara umum proses komunikasi kebijakan Latsar CPNS sudah dilakukan dengan baik dan dapat diterima oleh lembaga penyelenggara pelatihan. Namun demikian ditemui beberapa hambatan dalam proses komunikasi kebijakan pengembangan kompetensi Pelatihan Dasar CPNS adalah *feedback barrier*, hambatan fisik, dan hambatan *psicosocial*.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Cangara, Hafied. (2007). Pengantar Ilmu Komunikasi. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

Edward III, George C. (1980). Implementing Public Policy. Washington DC: Congressional Quarterly Press.

Mani, La & Budi Guntoro. (2020). Budaya dan Desain Komunikasi Kebijakan Publik, Teori dan Contoh Kasus Aplikasinya. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Sugiyono, dan Puji Lestari (2021) Metode Penelitian Komunikasi. Bandung: Alfabet

Suryanto (2015). Pengantar Ilmu Komunikasi (Cetakan Pe). Bandung: CV Pustaka Setia.

Daftar Karya Ilmiah

Akib, Haedar. (2010). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN: Apa, Mengapa, dan Bagaimana. Jurnal Administrasi Publik, Volume 1 No 1 Tahun 2010.

Afrilianingsih. (2016). Hubungan Antara Keterampilan Komunikasi Dengan Penerimaan Sosial Dalam Ekstrakurikuler Pleton Inti Di Sma Negeri 1 Kalasan. E-Journal Bimbingan Dan Konseling, 87–96.

Keban, Philipus. (2013). *Globalisasi dan Implikasinya Bagi Birokrasi Publik*. Jurnal Jejaring Administrasi Publik Th V. Nomor 1, Januari-Juni 2013.

Daftar Peraturan Perundangan

Republik Indonesia. (1957). Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1957, Lembaga Administrasi Negara.

Republik Indonesia. (2018). Peraturan Pemerintah Nomor 79 Tahun 2018, Lembaga Administrasi Negara.

Republik Indonesia. (2011). Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor 27 Tahun 2011, Pedoman Umum Audit Komunikasi di Lingkungan Instansi Pemerintah.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 35 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintahan

Republik Indonesia. (2021). Peraturan Lembaga Administrasi Negara, Nomor 1 Tahun 2021, Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.

Republik Indonesia. (2021). Peraturan Lembaga Administrasi Negara, Nomor 10 Tahun 2021, Perubahan Atas Peraturan lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.