

UNLEASHING POTENTIAL: RE-ENTRY PROGRAM BAGI PNS YANG BERTRANSFORMASI

PENDAHULUAN

Dalam mendukung transformasi sumber daya manusia di pemerintahan dan mempercepat peningkatan kapasitas PNS berdasarkan kompetensi, diperlukan pengembangan PNS melalui jalur pendidikan dengan memberikan tugas belajar secara selektif, objektif, efisien, akuntabel, dan

transparan, serta mempertimbangkan ketersediaan anggaran negara. Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi dan/atau persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, mengembangkan organisasi, serta meningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap dan kepribadian profesional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karier.

Untuk itu, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Menteri Nomor 28 Tahun 2021 yang membahas tentang pengembangan kompetensi bagi PNS melalui jalur pendidikan. Pengembangan kompetensi tersebut bertujuan untuk mendukung transformasi sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan dengan mempercepat peningkatan kapasitas PNS melalui jalur Pendidikan dalam bentuk tugas belajar.

PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar memiliki keunggulan berupa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman baru yang diperoleh selama masa studi. Namun, setelah kembali ke lingkungan kerja, mereka mungkin menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan pemahaman baru tersebut dengan tugas dan tanggungjawab sehari-hari. Salah satu hak yang dimiliki PNS yang menjalani tugas belajar adalah mengikuti *Re-entry Program* di unit kerja yang memiliki tanggungjawab dalam bidang kepegawaian. *Re-entry Program* ini diperuntukkan bagi PNS yang kembali ke instansi setelah mengikuti pelatihan jangka panjang, biasanya program gelar (Murti, F.P., 2020). Implementasi *Re-entry Program* sangat penting bagi PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar. Tujuan dari program ini adalah untuk

RINGKASAN EKSEKUTIF

- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil melalui Jalur Pendidikan menekankan pentingnya pengembangan kompetensi dalam bentuk pemberian Tugas Belajar melalui beasiswa.
- Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah menjalani tugas belajar memiliki hak melaksanakan *Re-entry Program* di unit kerja yang melaksanakan fungsi di bidang kepegawaian.
- *Re-entry Program* bagi PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar melibatkan proses *knowledge transfer* yang memungkinkan pemindahan pengetahuan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*.
- *Re-entry Program* perlu diimplementasikan sebagai upaya pengembangan kompetensi pegawai guna berkontribusi secara efektif dalam organisasi.

Penulis : Fanda Yurike
Penanggungjawab : Joko Subakti
Redaktur : Katherin
Editor : Haryanah
Editor Bagian : Azmi Listya Anisah
Ardy Firman Syah
Diana Marifah
Design Grafis : Mochammad Ervin Permana
Sekretariat : Ritauli Renyati
Alamat : Jl. Letjend Sutoyo No.12
Cililitan Jakarta Timur
Telp : 021-80887011
e-mail : ppm.asn@bkn.go.id

mendukung dan memfasilitasi proses transisi yang lancar bagi PNS ketika kembali ke peran dan tanggungjawab mereka di sektor publik setelah menyelesaikan tugas belajar. *Re-entry Program* juga bertujuan agar PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar dapat menerapkan dan berbagi pengetahuan yang diperoleh serta melakukan penyesuaian dengan perkembangan organisasi selama menjalani tugas belajar sebelum kembali bekerja.

Ketidakhadiran *Re-entry Program* merupakan masalah yang signifikan bagi PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar mereka. Para PNS ini kembali ke unit masing-masing setelah mengikuti pelatihan ekstensif dan menghadapi kesulitan untuk menggabungkan pengetahuan, kemampuan, dan pengalaman baru yang diperoleh selama masa studi ke dalam tanggung jawab pekerjaan mereka sehari-hari. Hal ini memiliki potensi dampak pada kapasitas mereka untuk berkontribusi secara sukses pada pengembangan organisasi dan penggunaan kompetensi yang diperoleh dari Peraturan Menteri PUPR Nomor 2 Tahun 2023 yang merumuskan *Re-entry Program*, sebagai berikut: a) Sesi adaptasi masuk kembali; b) Publikasi karya tulis; c) *Sharing knowledge*; dan/atau d) Penugasan khusus.

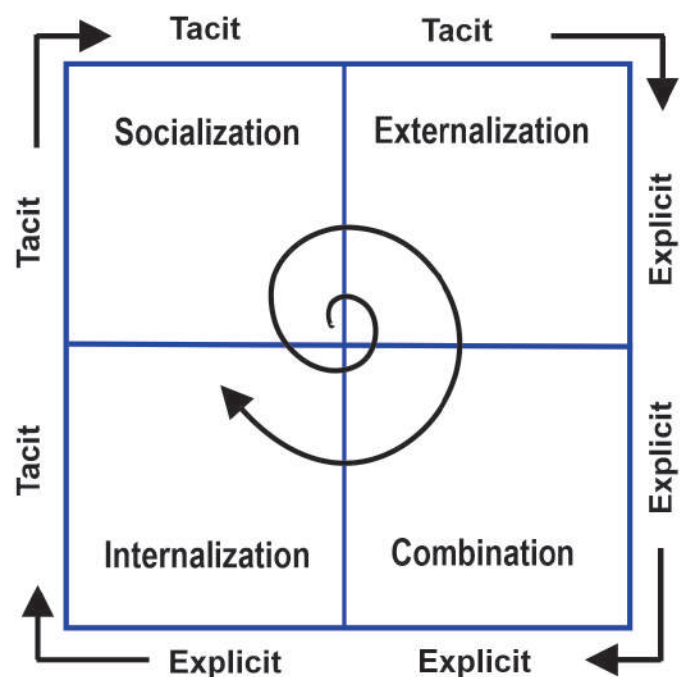
URGENSIFITAS RE-ENTRY PROGRAM

Re-entry Program memiliki tujuan agar PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar dapat mengaplikasikan dan membagi ilmu yang telah di dapat (*knowledge transfer*) sebagaimana tertulis dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 982/KMK.01/2017. Proses *knowledge transfer* memungkinkan transfer pengetahuan antara *tacit knowledge* (pengetahuan tidak eksplisit) dengan *explicit knowledge* (pengetahuan eksplisit). *Tacit knowledge* sulit diartikulasikan secara jelas dan lebih banyak disimpan dalam pikiran dan pengalaman individu, sedangkan *explicit knowledge* bisa diungkapkan dengan jelas dan mudah dipahami oleh orang lain, seperti yang terdapat dalam dokumen tertulis, panduan, atau instruksi formal, yang diperoleh selama masa studi, seperti *Knowledge Iceberg*. *Re-entry Program* ini membantu membuka lapisan pengetahuan yang lebih dalam, yang mungkin sulit diartikulasikan secara jelas (*tacit knowledge*) namun sangat berharga bagi pengembangan

kompetensi dan kinerja PNS dalam sektor publik.

Tacit knowledge, diperoleh oleh PNS selama Program Tugas Belajar. Setelah menyelesaikan tugas belajar, pengetahuan tacit tersebut dapat ditransfer melalui interaksi dan komunikasi dengan rekan kerja serta atasan di instansi tempat PNS kembali bekerja. Di sisi lain, *explicit knowledge*, juga merupakan bagian dari *knowledge transfer* dalam *Re-entry Program*. PNS dapat memperoleh *explicit knowledge* dalam bentuk materi pelajaran, atau laporan penelitian selama tugas belajar, dan pengetahuan ini dapat ditransfer secara langsung melalui bahan bacaan dan presentasi kepada rekan kerja di instansi setelah kembali dari studi.

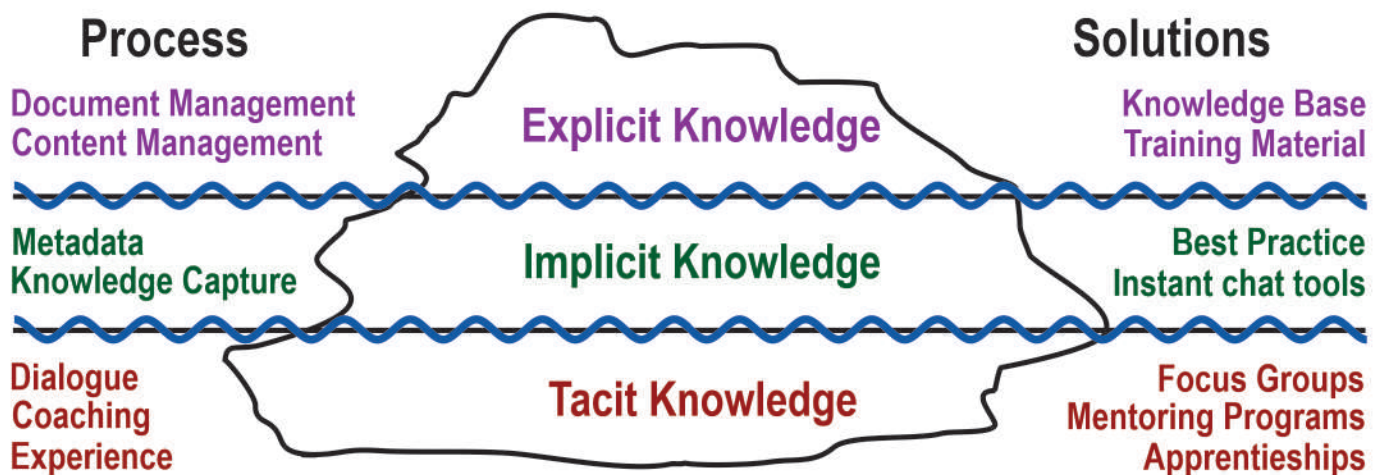
Model of knowledge dimension pada gambar 1 menawarkan kerangka kerja konseptual untuk memahami bagaimana pengetahuan diciptakan, dibagikan, dan diterapkan. Ketika diterapkan pada *Re-entry Program* bagi PNS yang telah menyelesaikan studi mereka melalui beasiswa, model ini memberikan peta jalan untuk secara efektif mengintegrasikan pengetahuan dan wawasan baru yang diperoleh selama masa akademis mereka ke dalam struktur organisasi, sehingga meningkatkan kemampuan PNS secara keseluruhan.



Gambar 1. *Model of knowledge dimension*
 Sumber: Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995).
 The knowledge-creating company

Sementara itu, *Knowledge Iceberg* mencerminkan bahwa hanya sebagian kecil pengetahuan yang terlihat secara eksplisit, sementara sebagian besar pengetahuan, yaitu *tacit knowledge*, tetap tersembunyi di bawah permukaan (Haider, S, 2009). *Tacit knowledge* ini seringkali didasarkan pada pengalaman, intuisi, dan wawasan personal individu yang sulit diungkapkan secara verbal atau tertulis. Meskipun tidak terlihat, *tacit knowledge* ini memiliki peran krusial dalam pengambilan keputusan, inovasi, dan efisiensi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, memahami dan memanfaatkan *Knowledge Iceberg* dengan efektif dapat menjadi kunci keberhasilan bagi perkembangan dan pertumbuhan organisasi di era yang penuh dengan kompleksitas dan dinamika yang cepat. Seperti terlihat pada gambar 2, *tacit knowledge* dapat dibagikan melalui dialog, pelatihan dan berbagi pengalaman selama program magang, program pendampingan, dan kelompok.

3. Integrasi Pengetahuan: *Re-entry Program* memungkinkan PNS untuk mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan baru yang telah diperoleh selama periode studi ketika kembali ke lingkungan kerja mereka.
4. Peningkatan Produktivitas: Para peserta *Re-entry Program* dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas organisasi melalui penerapan ide-ide baru dan solusi yang efisien. Perencanaan Suksesi: *Re-entry Program* dapat menjadi bagian dari proses perencanaan suksesi strategis, memastikan kelancaran *knowledge transfer* dan tanggungjawab di dalam organisasi.
5. Pengenalan Inovasi dan *Best Practices*: Melalui *Re-entry Program*, PNS dapat memperkenalkan inovasi dan praktik terbaik yang telah dipelajari selama studi, yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas di tempat kerja.



Gambar 2. *Knowledge Iceberg*

Sumber: Haider, S. (2009). *The Organizational Knowledge Iceberg: an empirical investigation*

Manfaat dari *Re-Entry Program*:

1. Pengembangan Organisasi: *Re-entry Program* berkontribusi pada pengembangan organisasi secara keseluruhan dengan mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan dan berbagi pengetahuan di antara anggotanya.
2. Investasi pada sumber daya manusia: *Re-entry Program* merupakan investasi pada sumber daya manusia, yang akan menghasilkan keuntungan jangka panjang dalam bentuk kemajuan organisasi dan pelayanan publik yang lebih baik.

6. Peningkatan Kinerja: Dengan mengikuti *Re-entry Program*, PNS dapat meningkatkan kinerjanya karena menerapkan praktik terbaik dan perkembangan terbaru dalam bidangnya.
7. Adaptasi terhadap Perubahan: PNS yang kembali setelah mengikuti *Re-entry Program* dapat dengan cepat beradaptasi dengan tantangan dan perubahan lingkungan kerja karena paparan terhadap perkembangan terbaru dalam bidang mereka selama tugas belajar.

Program harus mengakomodasi karakteristik unik dan spesifik dari Institusi (Moeliodihardjo, B. Y., 2023). Program ini berfokus pada tujuan utama: memastikan PNS mampu mengaplikasikan dan menyebarkan pengetahuan yang diperoleh selama tugas belajar serta menjalani penyesuaian diri terhadap perkembangan organisasi.

Implementasi *Re-entry Program* di Badan Kepegawaian Negara bagi PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar memberikan kesempatan bagi individu-individu tersebut untuk kembali mengintegrasikan diri ke dalam peran mereka dengan *tacit* dan *explicit knowledge* yang diperoleh selama masa studi. Tujuan utama *Re-entry Program* adalah mengoptimalkan dampak positif, baik dari segi organisasional maupun individu.

Program ini secara khusus untuk memastikan bahwa hasil pendidikan yang telah diperoleh oleh PNS dapat dimanfaatkan secara optimal. Dengan implementasi *Re-entry Program* ini, BKN mendorong transisi yang lancar bagi PNS yang kembali, memungkinkan mereka untuk secara efektif menerapkan keahlian yang baru diperoleh dalam berkontribusi terhadap prioritas nasional BKN.

Ketidakhadiran *Re-entry Program* di BKN dapat berdampak pada pemetaan kompetensi para pegawainya. *Re-entry Program* akan membantu mengintegrasikan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh, meningkatkan kompetensi pegawai dan menyempurnakan pemetaan kompetensi di dalam organisasi.

PENUTUP

Re-entry Program menjadi langkah kritis dalam memastikan keberhasilan PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar untuk berbagi ilmu, pengetahuan, pengalaman selama masa tugas belajar yang meliputi aspek akademis dan/atau non akademis yang bermanfaat bagi pegawai lainnya maupun organisasi serta berkontribusi secara efektif di sektor publik.

Dengan mengakui signifikansi program ini dan mengimplementasikannya dengan baik, pemerintah dapat memaksimalkan potensi dan investasi yang telah diberikan pada PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar untuk mengaplikasikan ilmu yang didapat.

REKOMENDASI

1. Kebijakan yang mendukung untuk melaksanakan *Re-entry Program* bagi PNS yang telah menyelesaikan tugas belajar.
2. Memastikan adanya alokasi sumber daya yang memadai termasuk anggaran.
3. Evaluasi secara berkala untuk memastikan keefektifan dan terus-menerus melakukan perbaikan.
4. Menjalin kolaborasi dengan institusi Pendidikan dan memastikan adanya alokasi sumber daya yang memadai untuk melaksanakan *Re-entry Program* secara optimal.
5. Kontinuitas dan keberlanjutan sebagai bagian dari upaya peningkatan kompetensi dan kinerja PNS secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi PNS-Melalui Jalur Pendidikan.
- Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 982/KMK.01/2017 tentang Program Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan.
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2023 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Murti, F. P. (2020). *Managing Training for Civil Servants with Planning Roles in Indonesia: Lessons from Singapore*. Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning, 4(1), 76-102.
- Haider, S. (2009). *The organizational knowledge iceberg: an empirical investigation*. Knowledge and Process management, 16(2), 74-84.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York, Oxford: University Press.