

INTISARI

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam memediasi hubungan antara strategi manajemen dan kinerja organisasi. Pemerintah pun semakin memperkenalkan manajemen berbasis kompetensi dalam organisasi publik, mengadopsi kompetensi model, serta melakukan transformasi strategi dengan cepat, untuk merespons perubahan dan tantangan yang terus bermunculan. Namun pada kenyataannya Pegawai Negeri Sipil Indonesia secara keseluruhan menunjukkan tingkat pencapaian pendidikan yang lebih rendah dari yang diharapkan berdasarkan penelitian dari Asian Development Bank.

Diketahui bahwa banyak organisasi pemerintah yang belum mengenali atau mendemonstrasikan model kompetensi dengan baik. Konsep *competency-based training* yang dijalankan selama ini belum sepenuhnya berdasarkan kompetensi. Pelatihan berbasis kompetensi pun diadakan tanpa terlebih dahulu melakukan pengecekan terhadap perbedaan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing individu.

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai organisasi yang mengumpulkan penerimaan dari sektor perpajakan terus bertransformasi dan mengevaluasi kinerjanya. Sehingga diperlukan dukungan dari para pegawai yang memiliki kompetensi serta manajemen sumber daya yang tepat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat penerapan *competency-based training* di DJP dan kendala yang dihadapi. Data-data dalam penelitian kualitatif ini dikumpulkan melalui wawancara dan dokumen laporan yang tersedia. Fokus penelitian ditetapkan pada 5 indikator sukses penerapan CBT yaitu rencana strategis organisasi, sistem kinerja, model kompetensi, kompetensi individual, dan paket pelatihan. Rentang waktu yang digunakan dalam penelitian dibatasi dari tahun 2020 hingga tahun berjalan 2023.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan CBT di DJP sudah dijalankan sesuai dengan petunjuk yang ada di Peraturan Menteri Keuangan Nomor 45/PMK.011/2018 tentang Pedoman Analisis Kebutuhan Pembelajaran di Kementerian Keuangan. Kelima indikator dalam penerapan CBT pun sudah dapat terpenuhi dengan baik namun masih terdapat kendala yang harus dihadapi. Kendala tersebut antara lain terkait anggaran, transformasi organisasi, akuntabilitas, regulasi, dan *learning culture*.

Budaya belajar dan berbagi pengetahuan perlu ditingkatkan untuk melalui sosialisasi atau menyediakan lingkungan pembelajaran. Metode *blended learning* dapat diadopsi untuk memberikan hasil maksimal dalam pelatihan. Sinkronisasi data pelatihan dan data kepegawaian diperlukan untuk dapat memfasilitasi pelatihan bagi semua pegawai. DJP perlu meningkatkan kreativitas dan mengarah pada pola pikir yang lebih berkembang agar siap beradaptasi dan merevolusi diri menghadapi teknologi yang semakin bertumbuh dengan pesat.

Kata Kunci: Evaluasi, *Competency Based Training*, Sektor Publik

ABSTRACT

Human resources have an important role in mediating the relationship between management strategy and organizational performance. The government is increasingly introducing competency-based management in public organizations, adopting competency models, and carrying out strategic reforms quickly to respond to changes or challenges that continue to emerge. However, in reality, Indonesian Civil Servants as a whole show a lower level of educational attainment than expected based on research from the Asian Development Bank.

It is known that many government organizations have not recognized or demonstrated competency models well. The concept of competency-based training that has been implemented so far is not fully based on competency. Competency-based training is also held without first checking the differences in competencies possessed by each individual.

The Directorate General of Taxes (DJP) as an organization that collects revenue from the tax sector continues to transform and evaluate its performance. Thus it requires support from employees who have competence and appropriate resource management. The aim of this research is to see how competency-based training is implemented at DJP and the obstacles faced. Using qualitative research methods, data was collected through interviews and available report documents. The research focus was set on 5 factors for the success of CBT implementation, namely organizational strategic plans, performance systems, competency models, individual competencies, and training packages. The observation time is limited from 2020 to the current year 2023.

The results of this research show that the implementation of CBT at DJP has been carried out in accordance with the instructions in the Minister of Finance Regulation Number 45/PMK.011/2018 concerning Guidelines for Learning Needs Analysis in the Ministry of Finance. The five success factors in implementing CBT have been fulfilled well, but there are still obstacles that must be faced. These obstacles include budgets, organizational transformation, accountability, regulations and learning culture.

The culture of learning and sharing knowledge needs to be improved through socialization or providing a learning environment. The blended learning method can be adopted to provide maximum results in training. Synchronization of training data and personnel data is necessary to facilitate training for all employees. DJP needs to increase creativity and lead to a growth mindset so that it is ready to adapt and revolutionize itself to rapid technological developments.

Keywords: Evaluation, Competency Based Training, Public Sector