

ANALISIS KASUS

UNTUK SKEMA ASESMEN

AHLI MADYA

Pengembangan Kompetensi Pegawai di Kementerian Keuangan

Ardi adalah seorang Manajer Pengembangan Sumber Daya Manusia yang bekerja di Kementerian Keuangan, dengan tanggung jawab besar dalam mengelola dan mengembangkan potensi pegawai di lingkungan kementerian tersebut. Dalam perannya, Ardi berkomitmen untuk memastikan bahwa setiap program pengembangan pegawai berjalan dengan sejalan prinsip integritas yang tinggi, yang menjadi dasar dalam pelaksanaan seluruh kegiatan kementerian. Salah satu aspek yang menjadi perhatian utama Ardi adalah menjaga agar proses evaluasi kinerja pegawai dilakukan secara transparan dan akuntabel. Setiap hari, Ardi harus menghadapi tantangan dalam menjaga standar etika yang tinggi di tengah berbagai tekanan dan tantangan, termasuk dalam proses evaluasi pegawai. Suatu hari, Ardi menemukan bahwa seorang pegawai junior, Budi, diduga terlibat dalam manipulasi data laporan kinerja untuk mendapatkan insentif tambahan. Ketika Ardi melaksanakan investigasi lebih lanjut, ia dihadapkan pada situasi yang penuh tekanan, karena ada beberapa pihak yang berusaha menutupi kejadian tersebut demi menjaga reputasi unit kerja. Hal ini menambah tantangan bagi Ardi, namun prinsip integritas yang ia pegang teguh mendorongnya untuk melanjutkan investigasi dan memastikan bahwa segala tindakan yang tidak jujur dapat ditangani dengan tegas dan adil. Bagi Ardi, menjaga integritas bukan hanya soal mematuhi aturan, tetapi juga memastikan bahwa seluruh pegawai memahami dan menginternalisasi nilai kejujuran sebagai bagian dari budaya kerja yang harus dijaga.

Selain itu, dalam keseharian Ardi, ia sering kali dihadapkan pada tantangan besar dalam membangun kerja sama yang solid antar unit di Kementerian Keuangan. Salah satu proyek besar yang saat itu tengah dikelola adalah pengembangan sistem informasi keuangan terpadu yang melibatkan banyak pihak dari berbagai direktorat di kementerian, seperti Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan berbagai unit lainnya. Dalam setiap rapat koordinasi, Ardi sering kali menyaksikan perdebatan sengit antara Direktur Teknologi Informasi dan Direktur Anggaran mengenai pembagian tanggung jawab dan prioritas masing-masing unit. Sebagian pihak merasa bahwa kepentingan mereka harus lebih diutamakan, sementara yang lain berpendapat sebaliknya. Ardi harus memainkan peran penting sebagai penghubung, menjaga agar komunikasi antar unit tetap berjalan dengan baik, dan memastikan bahwa tujuan bersama proyek ini tetap menjadi fokus utama. Meskipun perbedaan perspektif dan ego sektoral sering kali menjadi hambatan, Ardi berupaya keras untuk memediasi dan mencari solusi yang bisa mengakomodasi kebutuhan semua pihak, sehingga proyek besar tersebut bisa terlaksana dengan baik dan tepat waktu. Pengalaman ini mengajarkan Ardi tentang pentingnya membangun sinergi antar unit di dalam organisasi yang besar, terutama dalam menghadapi proyek yang membutuhkan kerja sama lintas disiplin.

Di sisi lain, Ardi juga menghadapi tantangan dalam meningkatkan komunikasi internal di kalangan pegawai, yang sering kali menjadi faktor penghambat kelancaran tugas. Komunikasi yang buruk atau miskomunikasi dalam organisasi dapat menimbulkan banyak masalah, seperti yang pernah terjadi dalam acara penting yang melibatkan Menteri Keuangan. Dalam acara tersebut, terjadi kesalahan koordinasi yang menyebabkan dokumen-dokumen penting yang seharusnya disiapkan untuk presentasi tidak tersedia tepat waktu. Akibatnya, acara tersebut tidak berjalan lancar, dan banyak tamu undangan yang merasa kecewa. Kejadian ini memberikan pelajaran berharga bagi Ardi bahwa komunikasi yang efektif, baik secara lisan maupun tertulis, sangat penting untuk mencegah kesalahan serupa di masa depan. Ardi pun berkomitmen untuk terus memperbaiki saluran komunikasi di kementerian, baik melalui pelatihan komunikasi untuk

pegawai maupun dengan memastikan bahwa setiap pesan yang disampaikan jelas dan dipahami oleh semua pihak yang terlibat. Ia juga menggagas sistem pengingat dan mekanisme koordinasi yang lebih efisien untuk menghindari kekeliruan yang dapat merugikan citra instansi.

Sebagai bagian dari pelayanan publik, Ardi bertanggung jawab untuk memastikan bahwa setiap pegawai di Kementerian Keuangan memiliki kemampuan untuk melayani masyarakat dengan sikap profesional. Namun, ia sering kali mendapatkan laporan dari masyarakat yang mengeluhkan pelayanan yang buruk dari pegawai, yang terkadang terkesan kurang ramah atau tidak responsif terhadap pertanyaan. Salah satu kejadian yang cukup mencemarkan citra kementerian terjadi di loket layanan perpajakan, di mana seorang wajib pajak merasa tidak dihiraukan oleh petugas yang bertugas di sana. Wajib pajak tersebut kemudian mengeluhkan pengalaman buruknya di media sosial, yang memicu reaksi negatif dari publik. Kejadian ini menjadi perhatian serius bagi Ardi karena dapat merusak reputasi kementerian di mata masyarakat. Untuk itu, Ardi segera mengambil langkah-langkah untuk mencari akar permasalahan dan melakukan evaluasi terhadap kinerja pegawai yang terlibat. Ia juga mengadakan pelatihan tentang etika layanan publik dan pentingnya sikap ramah dalam berinteraksi dengan masyarakat. Ardi berharap bahwa melalui program pelatihan ini, pegawai di lapangan akan lebih memahami pentingnya pelayanan yang baik dan responsif, demi menjaga citra baik kementerian dan memastikan pelayanan publik yang berkualitas.

Dalam pengembangan diri dan orang lain, Ardi sering kali dihadapkan pada tantangan dalam merancang program pelatihan yang relevan untuk setiap level pegawai. Terkadang, ada ketidaksesuaian antara jenis pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan spesifik pegawai yang beragam, baik dari kalangan senior maupun junior. Misalnya, Pak Herman, seorang pegawai senior, mengeluhkan bahwa materi pelatihan yang diberikan terlalu umum dan tidak sesuai dengan kebutuhan spesifik pekerjaannya yang lebih teknis dan mendalam. Sementara itu, Sinta, seorang pegawai junior, merasa bahwa pelatihan yang diselenggarakan tidak cukup membantunya memahami tugas-tugas teknis yang perlu ia pelajari di lapangan. Hal ini menjadi tantangan besar bagi Ardi, terutama karena anggaran untuk pelatihan terbatas. Ia harus mencari cara untuk menyeimbangkan kebutuhan pelatihan bagi pegawai senior yang membutuhkan pengetahuan yang lebih mendalam serta pegawai junior yang memerlukan pemahaman teknis yang lebih praktis. Ardi juga berupaya untuk mengidentifikasi berbagai pelatihan yang bisa diakses secara mandiri oleh pegawai, misalnya melalui kursus online atau workshop internal yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan mereka.

Transformasi besar-besaran sedang terjadi di Kementerian Keuangan dalam rangka mengadopsi teknologi baru dalam pengelolaan anggaran dan pelaporan. Ardi menyadari bahwa peralihan ini bukanlah suatu hal yang mudah, terutama karena sebagian pegawai yang sudah lama bekerja di kementerian merasa resisten terhadap penggunaan sistem baru yang dianggap lebih rumit dibandingkan dengan sistem lama yang telah mereka kuasai. Banyak pegawai yang lebih memilih untuk tetap menggunakan sistem lama karena mereka merasa lebih nyaman dan lebih efisien dengan cara lama yang sudah mereka pahami. Namun, Ardi tahu bahwa teknologi baru ini sangat penting untuk menciptakan efisiensi dan transparansi yang lebih baik dalam pengelolaan keuangan negara. Oleh karena itu, Ardi berusaha keras untuk mendorong implementasi perubahan ini dengan memberikan pelatihan dan pendampingan bagi pegawai agar mereka

dapat beradaptasi dengan teknologi baru tersebut. Ia juga mencoba untuk mendengarkan keluhan dan masukan dari pegawai, serta memberi mereka ruang untuk bertanya dan memahami setiap proses dalam sistem baru tersebut. Proses perubahan ini memerlukan waktu dan kesabaran, namun Ardi percaya bahwa dengan pendekatan yang tepat, kementerian akan dapat meraih manfaat besar dari teknologi baru ini.

Sebagai pegawai yang memiliki peran penting dalam menjaga stabilitas ekonomi nasional, Ardi juga sering kali dihadapkan pada tantangan dalam menjaga keharmonisan dalam keragaman budaya dan agama di lingkungan kerja. Ia menginisiasi berbagai kegiatan lintas budaya, seperti seminar tentang keberagaman dan pelatihan tentang pemahaman nilai-nilai kebangsaan, untuk memperkuat rasa persatuan di antara pegawai yang berasal dari latar belakang yang berbeda. Meskipun kegiatan ini cukup berjalan dengan baik, Ardi sering kali merasa bahwa masih ada ketegangan yang muncul dari perbedaan latar belakang tersebut, yang terkadang memicu konflik kecil di antara pegawai. Salah satu insiden yang cukup memprihatinkan terjadi ketika seorang pegawai merasa tersinggung oleh komentar yang dianggap tidak sensitif dari rekan kerjanya. Ardi harus berperan sebagai mediator dalam situasi seperti ini, menengahi konflik dan memastikan bahwa setiap pegawai dapat bekerja sama dengan saling menghormati perbedaan yang ada. Ardi berkomitmen untuk terus memperkuat budaya inklusif di kementerian, dengan memastikan bahwa semangat persatuan tetap terjaga, serta memberikan perhatian khusus pada pentingnya saling menghargai satu sama lain dalam lingkungan kerja yang beragam.

D. Substansi Makalah Problem Analysis

1. Susun makalah secara sistematis dan deskriptif. Beberapa substansi yang harus masuk ke dalam makalah adalah sebagai berikut:

PERTANYAAN :

1. Identifikasi apa permasalahan-permasalahan yang harus dihadapi oleh Ardi!
2. Langkah apa yang dapat diambil untuk mengatasi masalah-masalah tersebut?
3. Kendala apa yang mungkin dihadapi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut dan seperti apa antisipasinya?