



## ***Strengthening the Competence of Planners through the Integration of Training Evaluation, Work Motivation, and Bureaucratic Governance in Improving the Quality of Development Planning***

### **Penguatan Kompetensi Perencana melalui Integrasi Evaluasi Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Tata Kelola Birokrasi dalam Meningkatkan Kualitas Perencanaan Pembangunan**

**Ivan Budi Susetyo**

Universitas Terbuka

Author Correspondence Email: [ivan.budi@ecampus.ut.ac.id](mailto:ivan.budi@ecampus.ut.ac.id)

Article History	Received (September 21 <sup>st</sup> , 2025)	Revised (November 7 <sup>th</sup> , 2025)	Accepted (December 24 <sup>th</sup> , 2025)
-----------------	---	--	--

#### **News Article**

##### **Keyword:**

*Planning  
Competence;  
Functional  
Training;  
Work  
Motivation;  
Planning  
Quality;  
Governance.*

##### **Abstract**

*The quality of development planning in Indonesia continues to face challenges, including the limited capacity of planning officials, the lack of synchronization among planning documents, and constraints in development data. This study aims to analyze how planner competence can be strengthened through the integration of functional training, work motivation, and bureaucratic governance. The article is based on empirical data from Pusbindiklatren Bappenas, findings from previous studies, and theories of competence, motivation, and governance. The results indicate that functional training for planners significantly enhances their knowledge, skills, and professional attitudes. Work motivation particularly the need for achievement and power also contributes positively to the improvement of planner quality. Moreover, the effectiveness of training is influenced by evaluation models based on the four levels of training evaluation and perceived training benefits, which together measure reactions, learning, behavior, results, and overall training benefits. Strengthened by the principles of good governance and a modern bureaucracy, the integration of these components provides a strategic foundation for improving the quality of development planning documents at both the national and regional levels.*

##### **Kata Kunci:**

*Kompetensi  
Perencana;  
Pelatihan  
Fungsional;  
Motivasi Kerja;  
Kualitas  
Perencanaan;  
Governance.*

##### **Abstrak**

Kualitas perencanaan pembangunan di Indonesia masih menghadapi tantangan berupa rendahnya kapasitas aparatur perencana, ketidaksinkronan dokumen perencanaan, serta keterbatasan data pembangunan. Studi ini bertujuan menganalisis bagaimana kompetensi perencana dapat ditingkatkan melalui integrasi pelatihan fungsional, motivasi kerja, dan tata kelola birokrasi. Artikel ini disusun berdasarkan data empiris dari Pusbindiklatren Bappenas, temuan penelitian terdahulu, serta teori kompetensi, motivasi, dan *governance*. Hasil kajian menunjukkan bahwa pelatihan fungsional perencana berpengaruh signifikan terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional perencana. Motivasi kerja,

terutama kebutuhan akan prestasi dan kekuasaan, juga berkontribusi positif terhadap peningkatan kualitas perencanaan. Selain itu, efektivitas pelatihan dipengaruhi oleh model evaluasi berbasis *four levels of training evaluation* dan *perceived training benefit* yang mampu mengukur reaksi, pembelajaran, perilaku, hasil, serta manfaat pelatihan. Diperkuat oleh prinsip *good governance* dan birokrasi modern, integrasi komponen tersebut memberikan landasan strategis untuk meningkatkan kualitas dokumen perencanaan pembangunan di pusat dan daerah.

**To cite this article:** Ivan Budi Susetyo. (2025). "Strengthening the Competence of Planners through the Integration of Training Evaluation, Work Motivation, and Bureaucratic Governance in Improving the Quality of Development Planning". *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, Volume 4(2), Page: 1819 – 1836.



This article is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](#) ©2025 by author/s

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi sektor publik, termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Aparatur yang kompeten menjadi syarat utama tercapainya tujuan organisasi, karena kualitas kinerja birokrasi sangat ditentukan oleh kemampuan, keterampilan, dan sikap pegawai dalam menjalankan tugas jabatannya. Kompetensi, sebagaimana dikemukakan oleh Furnham (1990) dalam Sedarmayanti (2010) dan Mitrani (1992), merupakan karakteristik dasar individu yang berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya. Dalam konteks perubahan paradigma pemerintahan dari *rule government* menuju *good governance* serta pergeseran dari sistem sentralistik menjadi desentralistik, tuntutan terhadap profesionalisme aparatur semakin tinggi (Susetyo, Ivan Budi; Handoko, V. Rudy; Widodo, Joko, 2023)

Namun demikian, kondisi kualitas perencanaan pembangunan di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan. Berbagai dokumen resmi pemerintah daerah menunjukkan lemahnya sinergitas perencanaan yang tercermin dari belum optimalnya kinerja aparatur, rendahnya kualitas dokumen perencanaan, lemahnya koordinasi antar-tingkat pemerintahan, belum efektifnya pengendalian dan evaluasi pembangunan, tidak terintegrasinya sistem perencanaan dan penganggaran, serta keterbatasan data pembangunan. Pemetaan permasalahan sinergitas pembangunan daerah menegaskan bahwa akar persoalan tersebut sebagian besar bersumber dari rendahnya kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia perencanaan.

Kesenjangan kompetensi ini semakin diperburuk oleh minimnya kesempatan perencanaan untuk mengikuti pelatihan fungsional. Data Pusbindiklatren Bappenas (2022) menunjukkan bahwa dari 138.390 perencana di pusat, provinsi, dan kabupaten/kota, sebanyak 126.450 atau 91% belum pernah mengikuti pelatihan fungsional perencana ahli pertama. Sementara itu, kebutuhan dan minat mengikuti pelatihan sangat tinggi, tetapi kuota pelatihan sangat terbatas. Pada pelatihan tahun 2022, hanya 187 dari 690 pendaftar yang dapat diterima, meskipun pelatihan tersebut menjadi instrumen penting untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan teknis, analisis kebijakan, hingga penyusunan rekomendasi perencanaan pembangunan.

Di sisi lain, kualitas perencanaan tidak hanya dipengaruhi aspek teknis, tetapi juga faktor psikologis aparatur. Motivasi kerja, terutama kebutuhan berprestasi dan kebutuhan berpengaruh, terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja aparatur

perencana (Susetyo, Dione, & Hariadi, 2017). Dengan demikian, upaya peningkatan kompetensi perencana tidak cukup hanya mengandalkan pelatihan, tetapi juga perlu memperhatikan aspek motivasional yang mendorong perubahan perilaku kerja secara berkelanjutan.

Dalam perspektif tata kelola pemerintahan, birokrasi modern menuntut aparatur yang profesional, adaptif, dan akuntabel. Reformasi birokrasi menekankan pentingnya kompetensi yang selaras dengan prinsip *good governance*, sehingga penguatan kapasitas perencana menjadi komponen strategis dalam upaya peningkatan kualitas pembangunan nasional (Adia & Susetyo, 2022). Untuk memastikan efektivitas pelatihan, model evaluasi yang lebih komprehensif diperlukan. Selama ini, evaluasi pelatihan di Pusbindiklatren Bappenas masih berfokus pada aspek reaksi dan pembelajaran, sehingga belum mampu mengukur perubahan perilaku dan hasil nyata dari pelatihan tersebut. *Model four levels of training evaluation* dari Kirkpatrick serta konsep *perceived training benefit* dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai manfaat pelatihan bagi individu dan organisasi.

Berdasarkan berbagai permasalahan dan kebutuhan tersebut, penguatan kompetensi perencana menjadi agenda penting yang harus dilakukan secara sistematis. Upaya ini membutuhkan pendekatan yang integratif, mencakup pelatihan fungsional yang efektif, penguatan motivasi kerja, serta perbaikan tata kelola birokrasi. Oleh karena itu, artikel ini bertujuan mengintegrasikan temuan empiris, teori kompetensi, teori motivasi, serta konsep *governance* untuk merumuskan model penguatan kompetensi perencana yang komprehensif dalam rangka meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan di tingkat pusat dan daerah.

## Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil kajian teoritis dan data empiris, terdapat beberapa masalah utama yang menyebabkan rendahnya kualitas perencanaan pembangunan. Identifikasi masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya kompetensi sumber daya manusia perencana pembangunan, yang ditunjukkan oleh masih terbatasnya pengetahuan, keterampilan analitis, serta kemampuan teknokratis perencana dalam menyusun dokumen perencanaan secara efektif dan akuntabel.
2. Terbatasnya akses dan pemerataan pelatihan fungsional bagi perencana, sebagaimana ditunjukkan oleh data bahwa lebih dari 126.450 perencana pusat dan daerah (91%) belum memperoleh pelatihan fungsional perencana (Pusbindiklatren Bappenas, 2022), sehingga terjadi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dan kompetensi yang dibutuhkan.
3. Belum optimalnya evaluasi pelatihan perencana, karena selama ini evaluasi hanya berfokus pada aspek reaksi dan pembelajaran, tanpa mengukur perubahan perilaku, hasil kerja, dan manfaat pelatihan secara menyeluruh.
4. Rendahnya motivasi kerja aparatur perencana, terutama motivasi berprestasi dan motivasi berpengaruh, yang berimplikasi pada belum maksimalnya kualitas analisis, inovasi, serta komitmen kinerja dalam proses perencanaan.
5. Lemahnya tata kelola birokrasi dalam mendukung kinerja perencanaan, mencakup kurang efektifnya koordinasi, belum terintegrasinya sistem perencanaan dan penganggaran, minimnya pemanfaatan data pembangunan, serta rendahnya akuntabilitas pengendalian dan evaluasi.

6. Ketidaksinkronan dokumen perencanaan antarwaktu, antarwilayah, dan antarlevel pemerintahan, yang dipengaruhi oleh kompetensi perencana yang belum memadai serta lemahnya integrasi kebijakan antar-instansi.
7. Keterbatasan data pembangunan dan lemahnya sistem informasi perencanaan, yang berdampak pada kualitas analisis situasi dan perumusan kebijakan menjadi kurang akurat dan tidak berbasis bukti (*evidence-based planning*).
8. Belum optimalnya peran institusi pembina perencana dalam memastikan pemerataan kompetensi, karena pelatihan masih bersifat sporadis, kuota terbatas, serta belum menerapkan model evaluasi pelatihan yang komprehensif.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka terdapat beberapa permasalahan penting yang perlu dilakukan pengkajian mendalam dan tindakan-tindakan yang riil untuk mencari solusi dan memecahkan permasalahan, yaitu:

1. Bagaimana kondisi kompetensi sumber daya manusia perencana pembangunan di tingkat pusat dan daerah dalam mendukung kualitas perencanaan pembangunan?
2. Bagaimana pengaruh evaluasi pelatihan, motivasi kerja, dan tata kelola birokrasi terhadap penguatan kompetensi perencana pembangunan?
3. Bagaimana model penguatan kompetensi perencana yang integratif berbasis evaluasi pelatihan, motivasi kerja, dan tata kelola birokrasi untuk meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan?

### **Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dan manfaat yang diharapkan adalah sebagai berikut:

#### *Tujuan Penelitian*

1. Menganalisis kondisi kompetensi sumber daya manusia perencana pembangunan di tingkat pusat dan daerah dalam mendukung kualitas perencanaan pembangunan.
2. Menganalisis pengaruh evaluasi pelatihan, motivasi kerja, dan tata kelola birokrasi terhadap penguatan kompetensi perencana pembangunan.
3. Merumuskan model penguatan kompetensi perencana yang integratif berbasis evaluasi pelatihan, motivasi kerja, dan tata kelola birokrasi guna meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan.

#### *Manfaat Penelitian*

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu administrasi publik dan perencanaan pembangunan, khususnya dalam memperkaya kajian tentang penguatan kompetensi aparatur perencana melalui integrasi evaluasi pelatihan, motivasi kerja, dan tata kelola birokrasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang pengembangan sumber daya manusia aparatur dan manajemen pemerintahan.

## 2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi pemerintah pusat dan daerah dalam merumuskan kebijakan pengembangan kompetensi perencana pembangunan yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan, menjadi dasar bagi lembaga penyelenggara pelatihan dalam penyempurnaan desain serta sistem evaluasi pelatihan yang lebih komprehensif, memberikan pemahaman bagi aparatur perencana mengenai pentingnya peningkatan kompetensi, motivasi kerja, dan profesionalisme, serta menjadi rujukan empiris bagi peneliti selanjutnya dalam pengembangan kajian penguatan kompetensi aparatur perencana.

## KERANGKA TEORITIS DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis merupakan fondasi ilmiah yang menjadi dasar analisis penelitian. Dalam konteks penelitian tentang penguatan kompetensi perencana, terdapat beberapa teori kunci yang saling berhubungan dan menjadi landasan konseptual utama, yaitu: teori kompetensi, teori pelatihan, teori motivasi kerja, dan teori tata kelola birokrasi (*governance*). Keempat teori tersebut menjadi lensa ilmiah untuk memahami bagaimana kapasitas perencana dapat ditingkatkan melalui intervensi pelatihan, dorongan motivasi, dan dukungan kelembagaan birokrasi.

#### 1. Teori Kompetensi

Konsep kompetensi merupakan salah satu pilar utama dalam kajian manajemen sumber daya manusia modern. Mitrani (1992) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik dasar individu yang mencakup aspek pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), serta sikap (*attitudes*) yang berpengaruh langsung terhadap efektivitas kinerja seseorang. Pendekatan berbasis kompetensi ini secara luas digunakan dalam literatur pelatihan dan pengembangan pegawai sebagai kerangka untuk menilai dan meningkatkan kapasitas individu sesuai tuntutan tugas organisasi. Dalam konteks pemerintahan, kompetensi aparatur dipahami sebagai kemampuan teknis maupun nonteknis yang memungkinkan pegawai melaksanakan tugas jabatannya secara profesional dan akuntabel. Pada jabatan fungsional perencana, kompetensi meliputi kemampuan teknokratis dalam melakukan analisis kebijakan, menyusun dokumen perencanaan, melakukan sintesis kebijakan lintas sektor, serta melaksanakan pemantauan dan evaluasi program pembangunan. Kompetensi tersebut menjadi landasan penting untuk memastikan kualitas proses perencanaan dan pencapaian tujuan pembangunan nasional maupun daerah. Teori kompetensi memberikan landasan bahwa peningkatan kualitas dokumen perencanaan akan sangat bergantung pada peningkatan kompetensi individual perencana yang dapat dibentuk melalui pelatihan dan pengembangan motivasi kerja.

#### 2. Teori Pelatihan dan Evaluasi Pelatihan

Pelatihan merupakan proses yang dirancang secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Noe (2010) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan untuk membangun pengetahuan, keterampilan, serta mendorong perubahan perilaku kerja yang lebih efektif. Dalam kerangka evaluasi pelatihan, model yang paling berpengaruh dan banyak digunakan adalah *Four Levels of Training Evaluation* yang dikembangkan oleh Kirkpatrick (1994), yang mencakup empat dimensi evaluatif, yaitu: (1) *reaction*, berkaitan dengan sejauh mana peserta memberikan respons positif terhadap pelatihan; (2) *learning*, terkait dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan; (3) *behavior*, yang menilai sejauh mana peserta mampu menerapkan hasil

pembelajaran dalam lingkungan kerja; dan (4) *results*, yakni dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Perkembangan terbaru dalam evaluasi pelatihan menambahkan dimensi *Perceived Training Benefit* (PTB), yaitu persepsi peserta terhadap manfaat pelatihan bagi pengembangan karier, peningkatan kinerja pekerjaan, dan kontribusi terhadap organisasi. Dimensi ini menjadi relevan dalam konteks perencanaan pembangunan karena PTB merupakan faktor psikologis yang berpengaruh terhadap efektivitas transfer pengetahuan dan keterampilan ke dalam praktik kerja sehari-hari.

Secara teoretis, peningkatan kompetensi perencana sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi pelatihan fungsional yang dilakukan secara berkelanjutan, terstruktur, dan sesuai kebutuhan jabatan.

### 3. Teori Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi kualitas kinerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya. McClelland mengemukakan bahwa motivasi kerja terdiri atas tiga kebutuhan dasar, yaitu *need for achievement*, *need for affiliation*, dan *need for power*. Dalam konteks perencanaan pembangunan, temuan empiris menunjukkan bahwa kebutuhan akan prestasi dan kebutuhan akan kekuasaan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kualitas kinerja perencana, terutama dalam kemampuan mengambil inisiatif, memecahkan masalah, dan memimpin proses perencanaan.

Selain itu, teori *public service motivation* (PSM) memberikan perspektif tambahan bahwa pegawai sektor publik tidak hanya digerakkan oleh motif individual, tetapi juga oleh orientasi pelayanan masyarakat, komitmen terhadap nilai-nilai publik, serta keinginan untuk memberikan kontribusi terhadap pembangunan. Dalam konteks perencanaan, dorongan ini terlihat dalam komitmen mereka untuk menghasilkan dokumen perencanaan yang berkualitas dan mendukung tujuan pembangunan nasional maupun daerah.

Secara teoretis, motivasi kerja menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi perencana tidak dapat dicapai hanya melalui pelatihan formal, tetapi membutuhkan dukungan berupa dorongan psikologis dan komitmen personal agar kompetensi yang diperoleh dapat diterapkan secara optimal dalam praktik kerja.

### 4. Teori Tata Kelola Birokrasi (*Governance*)

Tata kelola birokrasi (*governance*) merupakan prinsip pengelolaan organisasi publik yang menekankan pada akuntabilitas, efektivitas, transparansi, responsivitas, serta profesionalisme dalam penyelenggaraan pemerintahan. Birokrasi modern yang menerapkan prinsip-prinsip *governance* mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, menyediakan sistem data yang terintegrasi, dan membangun prosedur kerja yang mendukung optimalisasi penerapan kompetensi aparatur, termasuk perencana pembangunan.

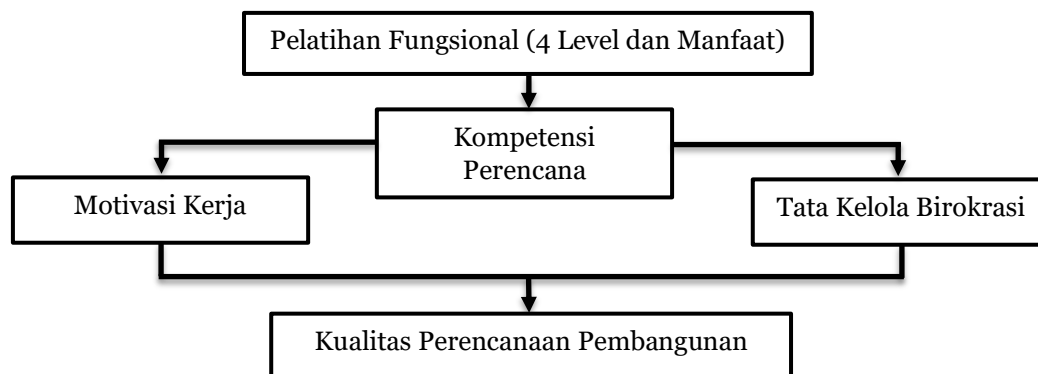
Literatur administrasi publik kontemporer (2020–2024) menunjukkan bahwa kualitas tata kelola birokrasi merupakan faktor kontekstual yang sangat menentukan efektivitas peningkatan kompetensi individu. Tanpa dukungan sistem birokrasi yang akuntabel dan responsif, kompetensi perorangan tidak dapat diterapkan secara optimal sehingga tidak mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan kualitas perencanaan pembangunan. Dengan demikian, penguatan tata kelola birokrasi menjadi prasyarat untuk memastikan kemampuan teknis dan profesional perencana dapat berfungsi secara maksimal dalam mendukung agenda pembangunan nasional maupun daerah.

## Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan upaya untuk mengoperasionalkan kerangka teoritis ke dalam model penelitian yang lebih spesifik dan terarah sesuai fokus kajian.

Pada tahap ini, hubungan antar konsep dijelaskan secara sistematis untuk membentuk model analisis yang dapat diuji, baik secara kualitatif, kuantitatif, maupun *mixed methods*. Kerangka konseptual yang dibangun dalam penelitian ini memadukan variabel-variabel utama yang menjadi determinan kompetensi perencana dan kualitas perencanaan pembangunan.

1. Pelatihan Fungsional Perencana diposisikan sebagai instrumen formal yang berperan dalam meningkatkan kapasitas teknis perencana. Evaluasi pelatihan menggunakan pendekatan *Four Levels of Training Evaluation* (*reaction, learning, behavior, dan results*), yang kemudian dilengkapi dengan dimensi *Perceived Training Benefits*. Dimensi ini memungkinkan penilaian lebih komprehensif terhadap efektivitas pelatihan, baik dari aspek pembelajaran yang diperoleh maupun tingkat transfer kompetensi ke lingkungan kerja.
2. Motivasi Kerja dipahami sebagai faktor psikologis yang mendorong kemauan perencana untuk menerapkan kompetensi dalam pelaksanaan tugas. Dimensi motivasi yang diadopsi meliputi *need for achievement* dan *need for power* sebagaimana dikemukakan McClelland, serta *public service motivation* yang menekankan orientasi pengabdian kepada masyarakat. Motivasi kerja dipandang sebagai variabel strategis yang memengaruhi kinerja perencana dan efektivitas implementasi kompetensi.
3. Tata Kelola Birokrasi (*Governance*) berfungsi sebagai faktor kontekstual yang menentukan sejauh mana kompetensi dapat diterapkan secara optimal. Dimensi *governance* dalam penelitian ini meliputi akuntabilitas, efisiensi, integrasi data, dan profesionalisme. Birokrasi yang dikelola secara baik diyakini mampu menyediakan lingkungan kerja yang kondusif bagi proses penerapan kompetensi perencana.
4. Kompetensi Perencana terdiri atas tiga dimensi utama, yaitu *knowledge, skills, dan attitudes*. Ketiga dimensi tersebut merupakan kompetensi inti yang diperlukan dalam pelaksanaan fungsi perencanaan pembangunan yang meliputi analisis kebijakan, penyusunan dokumen perencanaan, sinkronisasi program, serta pemantauan dan evaluasi pembangunan.
5. Kualitas Perencanaan Pembangunan diposisikan sebagai variabel dampak (*outcome*) dalam kerangka konseptual. Indikator kualitas mencakup penggunaan data dan bukti (*evidence-based*), tingkat sinkronisasi antardokumen perencanaan, kejelasan indikator kinerja, serta konsistensi proses perencanaan. Kualitas perencanaan dipengaruhi secara langsung oleh kompetensi perencana, dan secara tidak langsung oleh pelatihan, motivasi, dan tata kelola birokrasi.



**Gambar 1.** Diagram Kerangka Konseptual

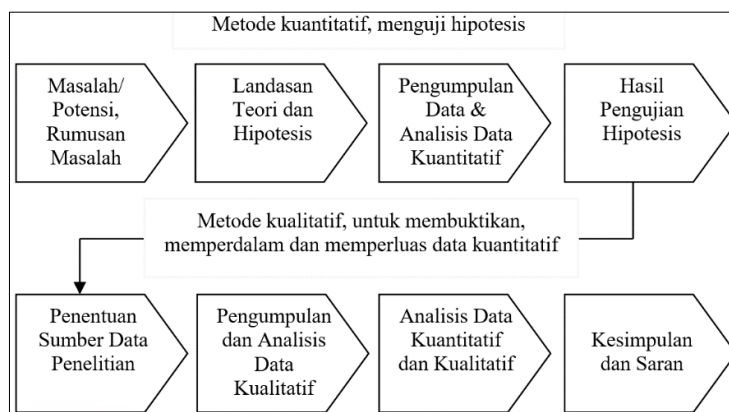
Sumber: Penulis, 2025

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kombinasi (*mixed methods research*). Menurut Johnson dan Christensen dalam Sugiyono (2013), *mixed methods research* merupakan “*research that involves the mixing of quantitative and qualitative approaches*”, yaitu penelitian yang mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam satu rangkaian kegiatan penelitian. Penggunaan metode ini bertujuan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif, mendalam, dan valid terhadap fenomena yang dikaji melalui pemanfaatan kekuatan kedua pendekatan tersebut.

Pemilihan pendekatan *mixed methods* dalam penelitian ini didasarkan pada karakteristik permasalahan yang diteliti, yaitu keterkaitan antara pelatihan fungsional perencana, motivasi kerja, tata kelola birokrasi, kompetensi perencana, dan kualitas perencanaan pembangunan. Variabel-variabel tersebut tidak hanya dapat diukur melalui instrumen kuantitatif, tetapi juga memerlukan pemahaman kualitatif terkait pengalaman peserta pelatihan, dinamika birokrasi, serta konteks implementasi kebijakan perencanaan di lapangan. Oleh karena itu, penggunaan *mixed methods* memungkinkan peneliti menangkap realitas empiris secara lebih utuh.

Desain *mixed methods* yang digunakan adalah *sequential explanatory*, yaitu desain penelitian yang mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif secara berurutan. Pada tahap pertama, data kuantitatif dikumpulkan dan dianalisis untuk menguji hubungan antarvariabel serta memetakan pola empiris. Selanjutnya, pada tahap kedua dilakukan pengumpulan dan analisis data kualitatif untuk memperdalam, menjelaskan, dan menginterpretasikan hasil kuantitatif tersebut.



**Gambar 2.** Langkah-Langkah Penelitian dalam *Desain Sequential Explanatory*  
Sumber: Sugiyono, 2015

Tahapan penelitian dimulai dari perumusan masalah melalui studi pendahuluan untuk mengidentifikasi fenomena yang menyimpang dari harapan. Peneliti kemudian menyusun landasan teori dan hipotesis berdasarkan kajian literatur serta temuan penelitian terdahulu yang relevan. Setelah itu dilakukan pengumpulan dan analisis data kuantitatif dengan menetapkan populasi, sampel, dan instrumen yang telah teruji validitas serta reliabilitasnya. Hasil analisis kuantitatif disajikan dalam bentuk tabel, grafik, maupun narasi untuk menggambarkan nilai setiap variabel, sekaligus menguji kebenaran hipotesis.

Berdasarkan hasil kuantitatif tersebut, peneliti menentukan sumber data kualitatif secara *purposive* untuk memperdalam dan melengkapi temuan awal. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, disertai analisis dan pengujian kredibilitas data secara berkelanjutan. Data kuantitatif dan kualitatif

kemudian dibandingkan untuk melihat konsistensi, saling melengkapi, serta kesesuaian dengan konsep teoretis. Pada tahap akhir, peneliti menarik kesimpulan sebagai jawaban atas rumusan masalah serta menyusun implikasi dan rekomendasi bagi organisasi terkait.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

1. Faktor-faktor Penyebab Rendahnya Kompetensi Perencana dan Pengaruh Pelatihan, Motivasi, serta Tata Kelola Birokrasi terhadap Kualitas Perencanaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rendahnya kompetensi perencana dipengaruhi oleh beberapa faktor struktural dan individual. Secara struktural, kurangnya kesempatan mengikuti pelatihan (91% perencana belum pernah mengikuti pelatihan fungsional) menjadi penyebab utama keterbatasan pengetahuan teknokratis dan metodologis dalam penyusunan dokumen perencanaan. Selain itu, data Renstra Daerah menunjukkan bahwa kualitas perencanaan menurun akibat lemahnya akses data, kurangnya standar operasional prosedur (SOP), serta tidak optimalnya koordinasi antar unit perencanaan.

Pada sisi individual, variasi motivasi kerja, tingginya beban tugas tanpa dukungan sistem, serta minimnya insentif berbasis kinerja menghambat kemampuan perencana dalam melakukan analisis, sintesis kebijakan, dan penyusunan rekomendasi yang berkualitas.

Pelatihan fungsional terbukti meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui model evaluasi Kirkpatrick yang diperkaya *Perceived Training Benefits*, yang berdampak pada peningkatan ketepatan analisis data dan sinkronisasi dokumen. Motivasi kerja memperkuat penerapan kompetensi setelah pelatihan, sementara tata kelola birokrasi menyediakan lingkungan yang memungkinkan transfer kompetensi secara optimal. Secara keseluruhan, pelatihan, motivasi, dan *governance* berpengaruh signifikan terhadap kualitas perencanaan pembangunan.

2. Kebutuhan Analisis Integratif

Hasil penelitian menegaskan bahwa pelatihan fungsional terbukti efektif dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perencana sebagaimana diukur melalui empat level evaluasi Kirkpatrick dan *Perceived Training Benefits*. Namun demikian, peningkatan kompetensi tersebut tidak akan berdampak optimal apabila tidak ditopang oleh motivasi kerja yang kuat serta tata kelola birokrasi yang akuntabel, responsif, dan didukung oleh sistem data yang terintegrasi serta lingkungan kerja yang kondusif. Rendahnya kompetensi perencana bersifat multidimensional, dipengaruhi oleh faktor struktural berupa keterbatasan akses pelatihan, di mana 91% perencana belum pernah mengikuti pelatihan fungsional. Lemahnya standar prosedur, integrasi data, dan koordinasi antar lembaga, serta faktor individual seperti variasi motivasi kerja, tingginya beban kerja tanpa dukungan sistem yang memadai, dan insentif kinerja yang belum optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa penguatan kompetensi tidak dapat dilakukan secara parsial melalui pelatihan teknis semata, melainkan harus ditempuh melalui pendekatan integratif yang mengaitkan pelatihan, motivasi kerja, dan tata kelola birokrasi sebagai determinan utama kualitas perencanaan pembangunan.

3. Aktor-aktor Utama dalam Penguatan Kompetensi Perencana

Hasil analisis menunjukkan bahwa penguatan kompetensi perencana merupakan proses kolaboratif yang melibatkan berbagai aktor kunci pada level individu, organisasi, dan kelembagaan. Pertama, perencana pembangunan sebagai ASN Fungsional Perencana merupakan aktor utama yang secara langsung menjalankan proses pembelajaran, menginternalisasi materi pelatihan, serta menerapkan

kompetensi teknis dan nonteknis dalam praktik perencanaan. Peran perencana menjadi sentral karena kualitas dokumen perencanaan sangat ditentukan oleh kemampuan mereka dalam melakukan analisis, sintesis kebijakan, dan formulasi rekomendasi pembangunan.

Kedua, Pusbindiklatren Bappenas berperan strategis sebagai instansi pembina jabatan fungsional perencana. Tanggung jawabnya mencakup penyusunan dan pengembangan kurikulum pelatihan, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan fungsional, penjaminan mutu penyelenggaraan pelatihan, serta evaluasi hasil pelatihan. Kinerja Pusbindiklatren berpengaruh langsung terhadap kualitas proses peningkatan kompetensi perencana, terutama melalui pembaruan kurikulum berbasis kebutuhan aktual di lapangan.

Ketiga, pimpinan instansi pusat dan daerah, baik pada kementerian/lembaga maupun organisasi perangkat daerah, memegang peran penting dalam penyediaan dukungan manajerial dan kebijakan. Bentuk dukungan tersebut meliputi pemberian akses pelatihan, penempatan SDM yang tepat, penyediaan fasilitas kerja, serta penguatan sistem manajemen kinerja yang mendorong profesionalisme perencana.

Keempat, birokrasi pendukung, seperti unit kepegawaian (BKD/BKPSDM), unit perencanaan, dan bagian organisasi, memiliki fungsi vital dalam menciptakan ekosistem kelembagaan yang memungkinkan perencana berkembang. Unit-unit ini berperan dalam mengatur pola karier, memastikan kecukupan formasi jabatan fungsional perencana, memperkuat penataan kelembagaan perencanaan, serta menyediakan sistem data dan informasi pembangunan yang terintegrasi sebagai prasyarat perencanaan berbasis bukti (*evidence-based planning*).

Secara keseluruhan, keempat aktor tersebut membentuk jejaring kelembagaan yang saling melengkapi dalam upaya peningkatan kompetensi perencana. Kolaborasi yang efektif antaraktor menjadi kunci tercapainya peningkatan kualitas perencanaan pembangunan di berbagai level pemerintahan.

#### 4. Lokasi Terjadinya Permasalahan Kompetensi Perencana dan Konteks Munculnya Masalah

Hasil analisis menunjukkan bahwa permasalahan kompetensi perencana paling dominan terjadi pada pemerintah kabupaten/kota, dengan jumlah perencana yang belum terlatih mencapai 117.083 orang atau sekitar 92% dari total perencana daerah. Kondisi ini berdampak langsung pada berbagai aspek proses perencanaan, khususnya dalam penyusunan RKPD yang masih lemah dari sisi metodologi, rendahnya penggunaan data sebagai dasar analisis, serta ketidakmampuan menghasilkan dokumen perencanaan yang selaras antara tingkat pusat, provinsi, dan kabupaten/kota. Di samping itu, kapasitas analisis yang terbatas turut menyebabkan lemahnya evaluasi pembangunan, kurang optimalnya pengendalian program, serta minimnya integrasi indikator kinerja dalam dokumen perencanaan.

Permasalahan ini juga diperparah oleh keterbatasan fasilitas pendukung, seperti sistem data yang tidak terintegrasi, infrastruktur teknologi informasi yang belum memadai, serta ketiadaan SOP yang baku dalam proses perencanaan. Pada level provinsi dan nasional, kendala yang muncul lebih berkaitan dengan tingginya beban kerja, minimnya kuota pelatihan fungsional, serta belum optimalnya penataan kelembagaan perencanaan yang berpengaruh terhadap distribusi tugas dan pengembangan karier perencana.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa permasalahan kompetensi perencana tidak hanya bersifat individual, tetapi juga struktural dan institusional, sehingga membutuhkan pendekatan penguatan kapasitas yang komprehensif, terintegrasi, dan berkelanjutan di seluruh level pemerintahan.

#### 5. Urgensi Permasalahan Kompetensi Perencana

Sejak tahun 2020, urgensi penguatan kompetensi perencana meningkat secara signifikan akibat perubahan lingkungan birokrasi dan tuntutan pembangunan yang

semakin kompleks. Digitalisasi pemerintahan mendorong penggunaan berbagai sistem perencanaan berbasis teknologi seperti SIPD, KRISNA, dan *platform big data*, sehingga menuntut perencana memiliki kemampuan teknis yang lebih maju. Bersamaan dengan itu, kebijakan Reformasi Birokrasi mengharuskan proses perencanaan berbasis kinerja, *evidence-based*, serta berorientasi pada *outcome*, sehingga kualitas analisis dan ketepatan metodologis menjadi semakin krusial.

Pandemi Covid-19 juga memperlihatkan kelemahan perencanaan yang tidak adaptif, sekaligus menegaskan pentingnya kapasitas perencana dalam menghasilkan analisis cepat, responsif, dan berbasis dinamika data aktual. Selain itu, agenda pembangunan nasional seperti pemindahan Ibu Kota Negara (IKN), transformasi digital, dan pengembangan ekonomi hijau membutuhkan perencana dengan kompetensi multidisiplin yang mampu menjawab tantangan lintas sektor dan lintas bidang.

Dengan demikian, penguatan kompetensi perencana bukan lagi bersifat pilihan, tetapi menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan kualitas dokumen perencanaan di tingkat nasional maupun daerah tetap terjaga, relevan, dan mampu mendukung pencapaian target pembangunan jangka pendek maupun panjang.

#### 6. Aspek Kompetensi Paling Lemah dan Strategi Penguatan Paling Efektif

Hasil evaluasi pelatihan dan temuan lapangan menunjukkan bahwa kelemahan kompetensi perencana terutama terletak pada tiga aspek utama, yaitu pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Pada aspek pengetahuan, kelemahan paling dominan terkait dengan kemampuan analisis data pembangunan, pemahaman metodologi perencanaan, proyeksi ekonomi, dan pengukuran kinerja. Di sisi keterampilan, perencana masih menghadapi kendala dalam menyusun dokumen perencanaan berbasis logika kebijakan, merumuskan indikator kinerja yang tepat, melaksanakan monitoring dan evaluasi, serta mengoperasikan berbagai aplikasi perencanaan digital. Sementara pada aspek sikap, beberapa perencana menunjukkan rendahnya kedisiplinan dalam pengelolaan data, kurang optimal dalam kolaborasi lintas sektor, dan belum sepenuhnya memiliki kemampuan komunikasi kebijakan yang efektif.

Dari ketiga aspek tersebut, pengetahuan metodologis dan keterampilan teknis merupakan titik lemah yang paling kritis karena secara langsung memengaruhi kualitas penyusunan dokumen perencanaan dan proses analisis kebijakan. Oleh karena itu, strategi penguatan kompetensi yang paling efektif mencakup pelatihan fungsional berbasis kompetensi yang terstruktur, pemanfaatan e-learning adaptif, serta mentoring dan *coaching* oleh perencana senior. Selain itu, penguatan sistem data perencanaan dan kemampuan analisis *big data* menjadi kunci dalam meningkatkan ketepatan analisis dan penyusunan rekomendasi kebijakan. Strategi lain yang diperlukan adalah penataan insentif berbasis kinerja untuk meningkatkan motivasi kerja perencana, serta reformasi tata kelola perencanaan melalui penyempurnaan SOP dan peningkatan kualitas koordinasi antarunit kerja.

Dengan kombinasi strategi tersebut, penguatan kompetensi perencana diharapkan mampu meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan secara signifikan dan berkelanjutan.

#### 7. Sasaran Model Penguatan Kompetensi Perencana

Hasil penelitian menunjukkan bahwa model penguatan kompetensi perencana harus disusun secara sistematis untuk menjangkau berbagai kelompok sasaran yang berperan langsung maupun tidak langsung dalam peningkatan kapasitas perencana. Sasaran utama model ini adalah ASN Fungsional Perencana, sebagai pelaksana teknis yang membutuhkan peningkatan kompetensi substantif, metodologis, dan teknokratis dalam proses perencanaan pembangunan. Selain itu, Bappenas, khususnya Pusbindiklatren, menjadi sasaran strategis karena memiliki mandat untuk menyusun kebijakan pembinaan, pengembangan kurikulum, serta penyelenggaraan pelatihan fungsional yang selaras dengan kebutuhan kompetensi aktual.

Di tingkat daerah, pemerintah provinsi dan kabupaten/kota merupakan pihak yang paling membutuhkan model ini mengingat ketimpangan kapasitas perencana di daerah masih tinggi serta tantangan perencanaan semakin kompleks. Model ini juga menysar lembaga diklat dan perguruan tinggi sebagai mitra penyelenggara pelatihan agar proses pembelajaran dapat berlangsung lebih adaptif, aplikatif, dan relevan dengan praktik perencanaan di lapangan. Selain itu, pembuat kebijakan nasional dan daerah menjadi sasaran penting karena rekomendasi dari model ini dapat digunakan untuk memperkuat tata kelola perencanaan, kebijakan pembinaan SDM perencana, dan penataan kelembagaan.

Secara keseluruhan, model penguatan kompetensi perencana didesain untuk mendukung kolaborasi multi-aktor dan *multi-level*, sehingga peningkatan kualitas perencanaan pembangunan berlangsung berkelanjutan dan terintegrasi.

#### 8. Pemangku Kepentingan yang Bertanggung Jawab terhadap Peningkatan Kompetensi dan Kualitas Dokumen Perencanaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi perencana dan kualitas dokumen perencanaan merupakan tanggung jawab kolektif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan lintas level pemerintahan dan institusi. Pada tingkat nasional, Bappenas melalui Pusbindiklatren memegang peran strategis sebagai instansi pembina Jabatan Fungsional Perencana. Tanggung jawab tersebut mencakup penyusunan standar kompetensi, pengembangan kurikulum pelatihan, penjaminan mutu penyelenggaraan pelatihan, serta evaluasi dampak pelatihan terhadap kinerja perencana. Selain itu, Kementerian PAN-RB berperan dalam menetapkan kebijakan manajemen talenta dan sistem kinerja aparatur, sementara LAN dan lembaga diklat nasional bertanggung jawab memastikan keselarasan kurikulum dengan kebutuhan organisasi serta dinamika birokrasi modern.

Di tingkat daerah, peran utama ada pada pemerintah provinsi dan kabupaten/kota, terutama melalui BKPSDM/BKD yang mengelola pengembangan kompetensi, distribusi formasi, dan jenjang karier perencana. Sementara itu, Bappeda bertugas menciptakan ekosistem kerja yang mendukung penerapan kompetensi, termasuk penyediaan sistem data, koordinasi lintas perangkat daerah, dan penguatan fungsi perencanaan, pengendalian, serta evaluasi pembangunan. Kinerja perencana sangat dipengaruhi oleh kualitas kelembagaan di lingkungan Bappeda yang menentukan efektivitas transfer kompetensi ke dalam proses perencanaan.

Selain instansi pemerintah, lembaga diklat dan perguruan tinggi mitra seperti ITB, UGM, UI, UB, UNHAS, UNPAD, UNSRI, dan USK berperan sebagai penyelenggara pelatihan fungsional perencana bekerja sama dengan Pusbindiklatren. Keterlibatan lembaga-lembaga ini penting dalam memastikan bahwa proses pembelajaran berlangsung secara komprehensif, aplikatif, dan relevan dengan perkembangan metodologi perencanaan.

Secara keseluruhan, temuan penelitian menegaskan bahwa peningkatan kompetensi perencana tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan memerlukan kerja sama berkelanjutan antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, serta lembaga diklat dan akademisi. Kolaborasi antarpemangku kepentingan ini menjadi prasyarat bagi terciptanya perencana yang profesional, adaptif, dan mampu mendukung peningkatan kualitas dokumen perencanaan pembangunan secara konsisten.

## Pembahasan

### 1. Kondisi Kompetensi Sumber Daya Manusia Perencana dalam Mendukung Kualitas Perencanaan Pembangunan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi kompetensi perencana pembangunan di tingkat pusat dan daerah, khususnya pada pemerintah kabupaten/kota, masih berada pada kategori belum optimal. Temuan bahwa sebesar 91% perencana belum

pernah mengikuti pelatihan fungsional mengindikasikan adanya kesenjangan serius antara standar kompetensi jabatan dengan kapasitas aktual perencana di lapangan. Kondisi ini berdampak langsung terhadap lemahnya penguasaan metodologi perencanaan, analisis data pembangunan, penyusunan indikator kinerja, serta perumusan dokumen perencanaan yang sinkron antartingkat pemerintahan.

Rendahnya kompetensi perencana bersifat multidimensional karena dipengaruhi oleh faktor struktural dan individual. Secara struktural, keterbatasan kuota pelatihan, lemahnya integrasi sistem data, belum tersusunnya SOP perencanaan yang baku, serta kurang efektifnya koordinasi antarlembaga membatasi ruang penerapan kompetensi secara optimal. Pada saat yang sama, secara individual, variasi motivasi kerja, tingginya beban tugas tanpa dukungan sistem yang memadai, serta belum optimalnya insentif berbasis kinerja turut melemahkan kualitas analisis kebijakan dan rekomendasi yang dihasilkan perencana.

Temuan ini sejalan dengan teori kompetensi Mitrani (1992) yang menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya dibentuk oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh karakteristik individu dan lingkungan kerja yang mendukung. Dengan demikian, kualitas perencanaan pembangunan tidak dapat dilepaskan dari kualitas kompetensi perencana sebagai aktor utama dalam proses perencanaan.

## 2. Pengaruh Evaluasi Pelatihan, Motivasi Kerja, dan Tata Kelola Birokrasi terhadap Penguatan Kompetensi Perencana

Hasil penelitian membuktikan bahwa pelatihan fungsional perencana memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap perencana sebagaimana tercermin dalam empat level evaluasi Kirkpatrick dan *Perceived Training Benefits*, yaitu reaksi, pembelajaran, perubahan perilaku, dan hasil. Pelatihan terbukti meningkatkan kemampuan analisis data, sinkronisasi dokumen perencanaan, serta pemahaman metodologi perencanaan berbasis kinerja dan *evidence-based*. Namun demikian, efektivitas pelatihan akan semakin optimal apabila didukung oleh penempatan pascapelatihan yang tepat sesuai dengan kompetensi yang diperoleh, sehingga ilmu dan keterampilan hasil pelatihan dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam pelaksanaan tugas perencanaan dan mendorong terjadinya transfer kompetensi secara nyata ke dalam kinerja organisasi. Di sisi lain, efektivitas pelatihan juga tidak berdiri sendiri, melainkan sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja perencana sebagai faktor penguat utama dalam proses internalisasi kompetensi ke dalam praktik kerja. Perencana dengan motivasi berprestasi dan kebutuhan berpengaruh yang tinggi cenderung lebih mampu menerapkan hasil pelatihan secara konsisten dalam perilaku kerja sehari-hari, sejalan dengan teori McClelland yang menempatkan motivasi sebagai determinan penting kinerja individu. Selain itu, tata kelola birokrasi menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi kompetensi di tingkat organisasi. Lingkungan kerja yang tidak didukung oleh sistem data yang terintegrasi, SOP yang jelas, koordinasi lintas sektor yang efektif, serta sistem pengendalian dan evaluasi yang akuntabel akan melemahkan dampak pelatihan dan motivasi kerja. Sebaliknya, birokrasi yang responsif, adaptif terhadap perubahan digital, serta berbasis kinerja akan mempercepat proses internalisasi kompetensi ke dalam kualitas dokumen perencanaan. Dengan demikian, pelatihan berfungsi sebagai instrumen pengembangan kapasitas, motivasi kerja bertindak sebagai pendorong perilaku, dan tata kelola birokrasi menjadi ekosistem yang menentukan berhasil tidaknya penerapan kompetensi, yang secara simultan membentuk kualitas kinerja perencana dan menentukan mutu perencanaan pembangunan.

## 3. Model Penguatan Kompetensi Perencana yang Integratif untuk Meningkatkan Kualitas Perencanaan Pembangunan

Berdasarkan hasil penelitian, penguatan kompetensi perencana tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan integratif yang

melibatkan berbagai aktor dan level kelembagaan. Model penguatan kompetensi perencana yang dirumuskan dalam penelitian ini bertumpu pada tiga pilar utama, yaitu penguatan pelatihan berbasis kompetensi, penguatan motivasi kerja melalui sistem insentif dan manajemen kinerja, serta reformasi tata kelola perencanaan yang berbasis data dan SOP yang baku.

Pada level individu, perencana sebagai ASN Fungsional Perencana menjadi sasaran utama penguatan melalui pelatihan fungsional yang berkelanjutan, mentoring oleh perencana senior, serta penguatan kompetensi digital dan analitis. Pada level organisasi, Pusbindiklatren Bappenas berperan sebagai penggerak utama dalam pembaruan kurikulum, evaluasi dampak pelatihan, serta penjaminan mutu pengembangan kompetensi perencana. Sementara itu, pemerintah pusat dan daerah bertanggung jawab dalam menciptakan ekosistem kelembagaan yang mendukung penerapan kompetensi melalui penyediaan sistem data, penataan SOP perencanaan, penguatan koordinasi lintas perangkat daerah, dan pengelolaan manajemen karier.

Perguruan tinggi dan lembaga diklat mitra berperan sebagai pusat pengembangan pengetahuan dan inovasi kebijakan melalui penyediaan modul berbasis riset, pendekatan multidisiplin, serta pembelajaran yang aplikatif. Kolaborasi multipihak ini menjadi prasyarat bagi terbangunnya sistem penguatan kompetensi perencana yang berkelanjutan, adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis, dan mampu menjawab kompleksitas tantangan pembangunan nasional dan daerah.

Dengan model integratif ini, penguatan kompetensi perencana tidak hanya diarahkan pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga pada penguatan perilaku kerja, sistem kelembagaan, dan tata kelola perencanaan. Pada akhirnya, model ini diharapkan mampu meningkatkan kualitas dokumen perencanaan pembangunan yang lebih sinkron, akuntabel, berbasis data, serta berorientasi pada hasil dan keberlanjutan pembangunan.

### Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat memengaruhi proses, analisis, dan generalisasi hasil penelitian. Keterbatasan ini diakui sebagai bentuk transparansi ilmiah sekaligus menjadi dasar bagi pengembangan penelitian selanjutnya.

Pertama, penelitian ini masih terbatas pada cakupan wilayah dan responden tertentu, sehingga hasil temuan belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi seluruh perencana pembangunan di Indonesia secara nasional. Kedua, data primer yang digunakan sebagian besar bersumber dari persepsi responden melalui kuesioner dan wawancara, sehingga sangat mungkin dipengaruhi oleh subjektivitas, bias penilaian, serta keterbatasan dalam menggambarkan kondisi faktual secara menyeluruh.

Ketiga, penelitian ini menitikberatkan pada tiga variabel utama, yaitu evaluasi pelatihan, motivasi kerja, dan tata kelola birokrasi, sehingga belum sepenuhnya mengakomodasi faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi kompetensi perencana, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dukungan politik, dan dinamika kebijakan pembangunan. Keempat, desain penelitian yang bersifat potret sesaat (*cross-sectional*) belum mampu menangkap dinamika perubahan kompetensi perencana secara *longitudinal* dari waktu ke waktu.

Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah, memperkaya variabel penelitian, serta menggunakan desain *longitudinal* agar mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai penguatan kompetensi perencana pembangunan secara berkelanjutan.

### **Kebaruan/Kontribusi**

Penelitian ini menghadirkan kebaruan konseptual dan metodologis melalui pengembangan model integratif yang secara simultan menghubungkan pelatihan fungsional perencana dengan evaluasi 4 level Kirkpatrick yang diperkaya *Perceived Training Benefits*, motivasi kerja, tata kelola birokrasi, dan kompetensi perencana sebagai determinan kualitas perencanaan pembangunan. Integrasi keempat variabel ini belum pernah dilakukan dalam penelitian terkait perencana di Indonesia yang selama ini cenderung parsial dan terpisah. Selain itu, penelitian ini menghasilkan pemetaan nasional paling komprehensif mengenai kondisi kompetensi perencana tahun 2020–2024, serta memposisikan *governance* sebagai faktor kunci yang memoderasi efektivitas pelatihan dan penerapan kompetensi di lingkungan birokrasi. Temuan tersebut diperoleh melalui pendekatan *mixed methods sequential explanatory* yang menyatukan temuan kuantitatif dan kualitatif secara triangulatif sehingga memberikan kedalaman analisis yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan.

Kontribusi penelitian ini tidak hanya memperkaya teori kompetensi, teori pelatihan sektor publik, dan capacity development, tetapi juga menghasilkan model penguatan kompetensi perencana yang bersifat holistik, aplikatif, dan relevan dengan tuntutan reformasi birokrasi modern serta pembangunan berbasis data. Model ini memberikan arah praktis bagi Bappenas, pemerintah daerah, lembaga diklat, dan pembuat kebijakan dalam merancang kebijakan pengembangan kompetensi yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini mendukung penguatan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (SPPN) melalui rekomendasi integrasi SDM perencana ke dalam sistem data pembangunan, identifikasi kesenjangan kapasitas daerah, dan strategi peningkatan kualitas dokumen perencanaan. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki nilai orisinalitas yang tinggi sekaligus kontribusi strategis dalam mendorong peningkatan kualitas perencanaan pembangunan di Indonesia.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kualitas perencanaan pembangunan sangat dipengaruhi oleh penguatan kompetensi perencana yang terbentuk melalui interaksi antara pelatihan fungsional, motivasi kerja, dan tata kelola birokrasi. Pelatihan fungsional yang dievaluasi menggunakan empat level Model Kirkpatrick serta dimensi *Perceived Training Benefits* terbukti meningkatkan kompetensi, khususnya pada aspek pengetahuan teknokratis dan keterampilan metodologis. Namun demikian, efektivitas pelatihan hanya optimal ketika perencana memiliki motivasi kerja yang kuat serta bekerja dalam lingkungan birokrasi yang mendukung, ditandai oleh SOP yang jelas, kepemimpinan transformatif, integrasi sistem data, dan mekanisme akuntabilitas.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi paling besar terjadi pada pemerintah daerah, terutama kabupaten/kota, yang menghadapi keterbatasan akses pelatihan, minimnya infrastruktur pendukung, serta budaya belajar yang belum berkembang. Aspek kompetensi yang paling lemah meliputi kemampuan analisis data, penyusunan logika kebijakan, integrasi perencanaan lintas sektor, dan penerapan regulasi teknis. Pendekatan *mixed methods sequential explanatory* memberikan gambaran komprehensif mengenai penyebab fenomena tersebut, baik dari sisi individual maupun struktural, sehingga memperkuat bukti bahwa peningkatan kualitas perencanaan membutuhkan intervensi yang tidak hanya fokus pada pelatihan, tetapi juga pada motivasi dan tata kelola birokrasi.

Berdasarkan temuan empiris dan kajian teoretis, penelitian ini merumuskan Model Penguatan Kompetensi Perencana yang bersifat holistik dan aplikatif. Model ini menempatkan perencana sebagai aktor utama, didukung oleh Pusbindiklatren Bappenas, pemerintah daerah, lembaga diklat, dan pembuat kebijakan melalui kolaborasi *multi-level* dan multi-aktor. Model tersebut direkomendasikan sebagai kerangka pengembangan SDM perencana yang berkelanjutan, adaptif terhadap tuntutan birokrasi modern, serta selaras dengan kebutuhan pembangunan berbasis data dan evidence. Dengan demikian, penguatan kompetensi perencana menjadi fondasi strategis bagi peningkatan kualitas dokumen perencanaan pembangunan nasional dan daerah.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan simpulan yang diperoleh, terdapat beberapa rekomendasi strategis yang dapat dilakukan oleh pemangku kepentingan untuk memperkuat kompetensi perencana dan meningkatkan kualitas perencanaan pembangunan secara berkelanjutan.

Pertama, bagi Pusbindiklatren Bappenas, diperlukan perluasan akses dan peningkatan kapasitas penyelenggaraan pelatihan fungsional perencana melalui penambahan kuota, diversifikasi metode pembelajaran (*blended learning*, *e-learning* adaptif), serta pembaruan kurikulum berbasis kebutuhan kompetensi aktual. Evaluasi pelatihan perlu diperluas tidak hanya pada level reaksi dan pembelajaran, tetapi juga pada penerapan perilaku dan dampak hasil kerja dengan mengintegrasikan model Kirkpatrick dan Perceived Training Benefits secara sistematis. Selain itu, pengembangan sistem monitoring lulusan pelatihan diperlukan untuk memastikan transfer kompetensi ke lingkungan kerja berjalan efektif.

Kedua, bagi pemerintah daerah (provinsi dan kabupaten/kota), perlu dilakukan penguatan ekosistem kelembagaan perencanaan melalui penyediaan sistem data yang terintegrasi, peningkatan kualitas SOP perencanaan, penguatan fungsi koordinasi lintas perangkat daerah, dan perbaikan mekanisme evaluasi pembangunan. Pemerintah daerah juga perlu memperkuat manajemen SDM perencana melalui BKPSDM/BKD, termasuk penataan pola karier, pemetaan kompetensi, dan penyusunan rencana pengembangan kompetensi tahunan. Pemberian insentif berbasis kinerja, budaya kerja kolaboratif, serta penciptaan lingkungan belajar yang kondusif akan mendorong motivasi perencana untuk meningkatkan profesionalismenya.

Ketiga, bagi lembaga diklat dan perguruan tinggi, perlu dilakukan inovasi metode pelatihan berbasis praktik, pengembangan modul analisis kebijakan yang aplikatif, serta penyediaan tenaga ahli multidisiplin untuk memperkuat kemampuan teknokratis perencana. Kerja sama dengan Pusbindiklatren Bappenas dan pemerintah daerah perlu diperluas untuk melakukan riset-riset berkelanjutan tentang kompetensi perencana dan menyempurnakan kurikulum pelatihan sesuai dinamika kebijakan dan tantangan pembangunan nasional.

Keempat, bagi pemerintah pusat, terutama Bappenas, KemenPAN-RB, LAN, serta kementerian/lembaga terkait, diperlukan kebijakan penguatan jabatan fungsional perencana secara menyeluruh melalui penyalarsan standar kompetensi, harmonisasi sistem perencanaan dan penganggaran, serta penataan kelembagaan perencanaan di daerah. Penguatan sistem data nasional (Satu Data Indonesia, SIPD, dan platform digital lainnya) menjadi prioritas agar perencana dapat menerapkan perencanaan berbasis bukti secara optimal.

Kelima, bagi perencana pembangunan sebagai aktor utama, diperlukan komitmen untuk meningkatkan kapasitas diri secara berkelanjutan melalui pelatihan, pengembangan kompetensi mandiri, serta penguatan kemampuan analisis, integrasi kebijakan, dan komunikasi kebijakan. Perencana juga perlu beradaptasi dengan tuntutan birokrasi

digital dan kompleksitas pembangunan kontemporer dengan mengembangkan keterampilan multidisiplin dan pemahaman lintas sektor.

Secara keseluruhan, rekomendasi ini menegaskan bahwa penguatan kompetensi perencana bukan hanya tanggung jawab individu, tetapi merupakan langkah strategis yang membutuhkan sinergi multi-aktor, multi-level, dan multi-institusi. Implementasi saran ini diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme perencana, memperkuat tata kelola birokrasi, dan menghasilkan dokumen perencanaan pembangunan yang lebih akuntabel, sinkron, dan berbasis bukti sebagai fondasi keberhasilan pembangunan nasional dan daerah.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada Bappenas, khususnya Pusbindiklatren, atas dukungan data dan informasi yang diberikan, serta kepada pemerintah pusat melalui Unit Perencanaan dan Kepegawaian serta pemerintah daerah melalui Bappeda dan BKD/BKPSDM provinsi dan kabupaten/kota beserta para perencana pembangunan yang telah berpartisipasi dalam survei dan wawancara. Apresiasi juga diberikan kepada Universitas Terbuka sebagai institusi tempat penulis bernaung, lembaga pendidikan tinggi, dan lembaga diklat yang turut memberikan kontribusi akademik, teknis, maupun administratif dalam proses penelitian dan publikasi ini. Atas seluruh bantuan, kerja sama, dan dukungan yang diberikan, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya.

### REFERENSI

- Adia, V. R., & Susetyo, I. B. 2022. *Birokrasi dan Governansi Publik*. Penerbit PAI.
- Furnham, A. 1990. *Personality at Work: The Role of Individual Differences in the Workplace*. London: Routledge.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. 2006. *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- McClelland, D. C. 1987. *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. 1992. *Competency based human resource management*. London: Kogan Page.
- Noe, R. A. 2010. *Employee training and development* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pusbindiklatren Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2022. *Paparan Kapusbindiklatren Program/Kegiatan & Arah Pengembangan Pusbindiklatren*.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. 2013. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Susetyo, I. B., Dione, F., & Hariadi, E. 2017. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perencana pembangunan. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 101–114.
- Susetyo, I. B., Handoko, V. R., & Widodo, J. 2023. Penguatan Profesionalisme Aparatur dalam Era Good Governance. *Jurnal Kebijakan Publik*, 18(1), 45–60.

