

# PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA: ANALISA PELUANG PENERAPAN DETASERING DI KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN PERTANAHAN NASIONAL<sup>1</sup>

## ANALYSIS OF OPPORTUNITIES FOR IMPLEMENTING DETASERING IN THE MINISTRY OF AGRARIAN AND SPATIAL PLANNING/NATIONAL LAND AGENCY

Kurnia Rheza Randy Adinegoro<sup>2</sup>

Email: [rhezardy@gmail.com](mailto:rhezardy@gmail.com)

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the opportunities and potential for implementing the detasering system at the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (ATR/BPN). Detasering is a method of human resource management that aims to improve the efficiency and effectiveness of public services that allow employees to be assigned to a particular place and/or work unit for a certain period of time as a means to exchange experiences and broaden the direction of views.*

*This study uses a qualitative descriptive approach with data collection through literature studies and analysis of related documents. SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analysis will be used to provide opportunities and challenges related to the implementation of detasering at ATR/BPN. In addition, this study will also consider the experience of other government institutions that have implemented detasering as a reference in understanding the potential for successful implementation.*

*The results of this study are expected to provide a comprehensive view of the opportunities and benefits that can be obtained by ATR/BPN through the implementation of detasering. In addition, this study will also discuss potential obstacles that may be faced in the implementation process, as well as provide strategic recommendations to maximize the effectiveness of detasering at this institution. Thus, this research can provide an important contribution in efforts to improve the human resource management system and public services in the agrarian and spatial planning sectors in Indonesia.*

**Keywords:** *Detasering, Ministry of ATR/BPN, Competency Development.*

---

<sup>1</sup>Diterima 5 Agustus 2024. Direvisi 23 Oktober 2024

<sup>2</sup> Analisis Kebijakan Ahli Pertama pada Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan, Kementerian ATR/BPN

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peluang dan potensi penerapan sistem detasering di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN). Detasering merupakan suatu metode pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik yang memungkinkan menempatkan pegawai untuk bertugas di suatu tempat dan/atau satuan kerja tertentu dalam jangka waktu tertentu sebagai sarana bertukar pengalaman serta memperluas arah pandangan.*

*Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui studi literatur dan analisis dokumen terkait. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) akan digunakan untuk mengevaluasi peluang dan tantangan yang terkait dengan implementasi detasering di ATR/BPN. Selain itu, penelitian ini juga akan mempertimbangkan pengalaman lembaga pemerintah lain yang telah menerapkan detasering sebagai acuan dalam memahami potensi keberhasilan implementasi.*

*Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang komprehensif tentang peluang dan manfaat yang dapat diperoleh oleh ATR/BPN melalui penerapan detasering. Selain itu, penelitian ini juga akan membahas kendala potensial yang mungkin dihadapi dalam proses implementasi, serta memberikan rekomendasi strategis untuk memaksimalkan efektivitas detasering di lembaga ini. Dengan demikian, penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting dalam upaya perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia dan pelayanan publik di sektor agraria dan tata ruang di Indonesia.*

**Kata Kunci:** *Detasering, Kementerian ATR/BPN, Pengembangan Kompetensi.*

## A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia adalah sebuah aset terpenting bagi setiap organisasi. Pengelolaan sumber daya Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam menjaga efektifitas dan efisiensi organisasi pemerintahan. ASN merupakan tulang punggung administrasi pemerintahan yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan publik, pembuatan kebijakan, serta pelaksanaan program-program pemerintah. Sesuai dengan Undang-undang ASN yang terbaru ASN terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). PNS

merupakan aparatur yang menduduki jabatan pemerintahan. Ada tiga jenis jabatan yang diduduki seorang PNS yaitu jabatan pimpinan tinggi, jabatan administrasi dan jabatan fungsional. (Agustini Srimulyani & Budi Hermanto, 2021). Sedangkan PPPK adalah pegawai yang bekerja untuk pemerintah dengan status kerja berdasarkan perjanjian kerja atau kontrak.

Tidak dapat dipungkiri kebutuhan untuk memiliki ASN yang adaptif, profesional, dan inovatif semakin mendesak seiring dengan meningkatnya kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh berbagai institusi

pemerintahan. Oleh karena itu, perlu adanya pengelolaan Sumber Daya Manusia yang efektif dan efisien. Tanpa adanya pengelolaan sumber daya ASN yang efektif dan efisien, maka tujuan pembangunan yang berkelanjutan akan sulit terealisasi (Patonengan, 2021). Oleh karena tidak bisa dipungkiri bahwa ASN merupakan elemen penting sebagai salah satu faktor kunci pendorong keberhasilan dan suksesnya kinerja suatu pemerintahan. Demi memenuhi kebutuhan untuk memiliki ASN yang adaptif, profesional, dan inovatif salah satu caranya bisa dilakukan dengan pengembangan ASN. Pengembangan ASN merupakan amanat dari Undang-undang, ASN berhak atas pengembangan talenta/karir dan pengembangan kompetensi.

Sebagaimana kita ketahui bahwa di era saat ini ASN dituntut untuk memiliki kompetensi dan agilitas yang tinggi karena tuntutan pelayanan Masyarakat yang juga semakin tinggi. Kompetensi ASN dalam organisasi diselaraskan dengan kondisi yang dinamis dan bergulir dalam lingkungan yang juga cepat berubah (Sulastiah, 2019). Dalam hal pengembangan ASN yang berupa pengembangan talenta/karier dan kompetensi tentu melibatkan berbagai aspek, dimulai dari saat rekrutmen, pelatihan dasar, pelatihan maupun diklat, tugas belajar, mutasi/demosi/promosi sampai dengan evaluasi kinerja.

Pada tahap paling awal yaitu rekrutmen ASN harus didasarkan pada

prinsip meritokrasi, di mana individu dipilih berdasarkan kemampuan, kompetensi, dan kualifikasi mereka, bukan karena pertimbangan politik atau nepotisme. Proses rekrutmen yang terbuka dan kompeten diharapkan dapat memberi dampak bahwa ASN yang lulus seleksi memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Setelah menjadi ASN maka pendidikan dan pelatihan merupakan sebuah pondasi yang penting dalam memastikan bahwa seorang akan terus mengembangkan kompetensi maupun menambah pengetahuan sesuai dengan tuntutan tugas dan kondisi organisasi. Etika dan integritas harus ditekankan, sehingga ASN dapat menjalankan tugasnya dengan penuh rasa tanggung jawab dan menjauhi praktik korupsi. Sesuai dengan nilai Berakhlak yang ditetapkan oleh Kementerian PANRB (Sjafjudin, 2023).

Perkembangan teknologi saat ini tentunya memberi dinamika tersendiri tidak terkecuali dengan instansi pemerintahan, olehnya pemerintah harus mempertimbangkan perkembangan teknologi dan dinamika sosial yang berubah dengan cepat dan terkadang tidak menentu ini. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dapat meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam layanan publik tidak terkecuali pengelolaan sumber daya manusia pada instansi Pemerintahan termasuk Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN).

Kementerian ATR/BPN sebagai instansi yang diberi amanat untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agraria/pertanahan dan tata ruang tentu memiliki peran strategis dalam mengelola tata ruang dan pertanahan di Indonesia. Olehnya Kementerian ATR/BPN memerlukan ASN yang memiliki kemauan dan kemampuan untuk dapat meningkatkan kompetensi selama menjalankan tugas-tugasnya, baik yang bersifat administratif maupun teknis. Terkait dengan pemanfaatan teknologi dalam pengembangan Sumber Daya ASN, Kementerian ATR/BPN telah mencoba menghadirkan hal tersebut contohnya dengan menghadirkan *Learning Management System* di Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian ATR/BPN melalui tautan <https://ppsdm.atrbpn.go.id/> maupun *Knowledge Management System* yang diinisiasi oleh Pusat Pengembangan dan Standarisasi Kebijakan Agraria, Tata Ruang dan Pertanahan Kementerian ATR/BPN melalui tautan <https://ppskatp.atrbpn.go.id/kms/public/> (Adinegoro, 2024). *Knowledge Management System* adalah sebuah contoh dan inisiatif yang baik sehingga pengembangan kompetensi dapat berjalan dan diakses dari mana saja (Adinegoro, 2023).

Hadirnya platform peningkatan kompetensi yang bisa diakses dimana saja tentu diharapkan dapat mendorong peningkatan kompetensi ASN yang baik serta menghasilkan keluaran yang

terbaik seperti dapat mencapai tujuan organisasi, meningkatkan pelayanan publik, serta memenuhi harapan masyarakat maupun pengguna layanan lainnya. Selain itu, ASN yang profesional dan berintegritas akan memperkuat kepercayaan publik terhadap instansi dan mendukung tumbuhnya tatanan pemerintahan yang efektif dan efisien. Olehnya dari hal-hal di atas dapat ditarik sebuah pernyataan bahwa pengelolaan sumber daya ASN adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam menjaga stabilitas dan efisiensi pemerintahan.

Sebagai gambaran umum, Kementerian ATR/BPN mempunyai SDM yang cukup banyak yaitu sejumlah 20.859 orang PNS dan PPPK (Data per 25 Oktober 2024). Sebaran pegawainya pun cukup luas, mencakup seluruh Indonesia yang terbagi menjadi Kantor Wilayah yang ada di setiap Provinsi dan Kantor Pertanahan di setiap Kabupaten dan Kota. Namun, seperti banyak lembaga pemerintah, Kementerian ATR/BPN dihadapkan pada berbagai tantangan dalam hal efisiensi, transparansi, dan pelayanan publik yang optimal (Assidiqih & Susilowati, 2021). Kementerian ATR/BPN tentunya tidak diam. Inovasi pelayanan terus dilakukan agar efisiensi dan transparansi pelayanan publik terus meningkat. Berbagai sistem telah ditingkatkan dari beberapa aspek seperti penyederhanaan birokrasi sampai dengan transformasi digital. Namun yang tidak boleh

dilupakan adalah aset utama dalam organisasi yaitu Manusia (Labola, 2019).

Sebagai aset utama SDM dalam hal ini ASN harus dilakukan peningkatan kompetensi melalui pengembangan kompetensi. Melalui pengembangan kompetensi pegawai diharapkan akan lebih inovatif serta solutif terhadap tantangan yang dihadapi. Pengembangan kompetensi ini tentunya sangat beragam macamnya, salah satunya dalam dunia pengembangan sumber daya manusia dikenal istilah detasering. Detasering adalah suatu metode pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dalam organisasi (Wijoyo et al., 2021). Pendapat lain mengungkapkan bahwa Detasering adalah suatu mekanisme dalam manajemen sumber daya manusia di mana seorang pegawai ditempatkan sementara di unit atau instansi kerja lain yang berbeda, baik dalam suatu organisasi atau di luar organisasi tersebut (Ady, 2021). Detasering dapat memperkuat budaya transfer ilmu di organisasi (Jenkins & Ansteya, 2017). Banyak organisasi yang menggunakan strategi detasering ini sebagai salah satu upaya dalam mencari suksesi pegawai di masa depan. (Parkinson, 2013)

Konsep yang ditawarkan detasering adalah melalui pemindahan sementara pegawai dari satu unit organisasi ke unit organisasi lain dengan persyaratan tertentu. Detasering sebagai strategi pengembangan keterampilan

dengan peminjaman pegawai sementara yang dapat menguntungkan organisasi dan pegawai itu sendiri (Grignon et al., 2014). Detasering dapat memungkinkan suatu organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang tersedia tanpa harus merekrut secara pegawai baru, serta untuk mempertahankan birokrasi yang ramping, termasuk untuk Kementerian ATR/BPN.

Faktor keberhasilan yang utama dari program detasering ini adalah sudah terjalinnya hubungan kerja yang baik pengirim dan penerima detasering sebelum dimulainya penugasan (Uneke et al., 2018). Syarat utama ini seharusnya sudah terpenuhi apabila program detasering dilakukan dalam lingkup internal Kementerian ATR/BPN. Tentunya antar unit sudah terkondisi sedemikian rupa serta sudah diorganisir dari Unit Pengelola Kepegawaian dalam hal Kementerian ATR/BPN dikelola oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian. Dari hal-hal yang ditawarkan di atas tentu Rancangan program ini tidak luput dari kelemahan, dari penelitian terdahulu didapati bahwa kelemahan program ini akan terjadi resistensi ketika ternyata pegawai yang bersangkutan tidak dapat menyesuaikan diri dari pekerjaan lama di unit pengirim ke pekerjaan baru di unit penerima detasering (Masalimova et al., 2016). Selain kendala penyesuaian diri, kualitas kompetensi detasering yang dikirim ke unit penerima tidak sesuai kebutuhan baik pendidikan maupun karakteristiknya. Hal lain yang bisa terjadi juga adalah dampak yang

ditimbulkan setelah dilaksanakan detasering yaitu unit penerima ketergantungan atas tenaga yang telah diberikan oleh detaser sehingga pegawai tersebut tidak kembali ke unit penerima. Hal-hal tersebut tentu perlu dilakukan sebuah kajian agar dapat ditemukan sistematika dan cara yang tepat dalam pengaplikasian detasering.

Detasering dianggap suatu hal yang menjadi pendorong transfer knowledge. Olehnya penelitian ini penting karena diharapkan detasering memiliki potensi untuk membawa perubahan positif dalam Kementerian ATR/BPN. Sebagaimana detasering telah dilakukan oleh Kementerian Keuangan, Kementerian Kesehatan maupun Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Kementerian Keuangan telah melakukan detasering bahkan dilakukan bukan hanya dalam lingkup internal namun juga mencakup BUMN dan Perusahaan di sektor privat. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia juga telah rutin melakukan detasering terutama bagi para Dosen sehingga pemerataan kompetensi Dosen akan tercapai. Selain Dosen, Mahasiswa juga dilakukan program yang secara konsep mirip dengan detasering yaitu Merdeka Belajar, dimana program tersebut mendorong mahasiswa untuk menguasai berbagai keilmuan yang berguna untuk memasuki dunia kerja.

Melalui praktik baik yang telah dilakukan oleh beberapa instansi

pemerintah di atas, maka kajian ini akan mencoba melakukan replikasi program detasering yang diaplikasikan untuk Kementerian ATR/BPN. Kajian ini membahas bagaimana potensi manfaat detasering yang akan dilaksanakan di Kementerian ATR/BPN, usulan pelaksanaannya, sampai dengan tantangan yang mungkin saja terjadi nantinya, seperti resistensi dari pegawai, ketergantungan unit penerima dsb. Kajian ini diarahkan untuk menganalisis peluang dan potensi penerapan detasering di Kementerian ATR/BPN.

Kajian ini merupakan tahap awal bagaimana proses usulan secara akademis dibahas. Dengan memahami peluang dan kendala dalam penerapan detasering di Kementerian ATR/BPN, kajian ini diharapkan dapat memberikan tambahan literatur khususnya kebijakan publik dan manajemen sumber daya manusia di Kementerian ATR/BPN. Harapannya dengan adanya kajian ini akan menjadi pendorong dan gambaran implementasi untuk selanjutnya.

## **B. TINJAUAN TEORI**

Pegawai yang bekerja di lokasi atau unit yang sama dalam jangka waktu lama cenderung terjebak dalam pola kerja yang stagnan. Tanpa dilakukan tour of area yang mungkin saja dapat dilakukan dengan metode detasering, tidak ada proses pertukaran pengalaman dan pengetahuan antar wilayah ataupun unit kerja, sehingga inovasi dan pengembangan cara-cara dalam penyelesaian masalah baik manajerial

maupun teknis pertanahan bisa terhambat dan monoton. Olehnya pertukaran pengalaman maupun transfer pengetahuan perlu dibuatkan suatu konsep dan wadahnya salah satunya dengan detasering.

Detasering merupakan upaya pengembangan pegawai dengan melakukan penempatan sementara sebagai bagian dari memperkaya perspektif serta ilmu, tentunya hal tersebut diharapkan berdampak positif bagi berbagai pihak. Bagi pegawai, detasering diharapkan dapat membuka peluang pengembangan karier, peningkatan kompetensi, serta pengalaman baru. Di lain sisi, bagi organisasi atau unit kerja yang menerima detaser, detasering diharap dapat membawa pandangan dari perspektif lain dalam pengambilan keputusan, solusi kreatif dan inovatif, serta tambahan kuantitas sumber daya manusia. Bagi Organisasi dalam hal ini Kementerian ATR/BPN juga dapat manfaat yaitu peningkatan pengetahuan pegawainya, pengembangan dan pengalaman pegawai setelah kembali dari kegiatan detasering. Sebagaimana tujuannya utamanya, Praktik detasering diharap dapat mengembangkan potensi sumber daya manusia dalam hal ini pegawai serta memperluas pengetahuan, pengalaman dan yang tidak kalah penting adalah jejaring kerja.

**Kemendikbudristek melalui** Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi, Kementerian Pendidikan Riset dan Teknologi telah

menerapkan program sejenis detasering untuk para Dosen. Program ini bertujuan untuk mendistribusikan dosen-dosen berkualitas dari perguruan tinggi ternama ke perguruan tinggi yang masih berkembang, terutama di daerah-daerah yang belum memiliki kapasitas pendidikan tinggi yang memadai. Dengan mengirim dosen yang memiliki pengalaman akademik yang lebih baik ke perguruan tinggi yang sedang berkembang, program ini bermaksud untuk membantu meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi yang masih menghadapi keterbatasan tenaga pengajar dan infrastruktur. Hal tersebut juga berlaku sebaliknya bagi dosen yang mengajar di Universitas yang sedang berkembang dikirim ke unit penerima di Universitas yang lebih unggul sehingga dapat membuka potensi-potensi serta melakukan adopsi praktik baik yang dilakukan pada universitas yang lebih unggul.

Melalui program Detasering, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi khusus memberikan pembinaan dalam bidang kualitas keterampilan sumber daya manusia melalui skema non-studi lanjut serta aspek manajerial perguruan tinggi (penguatan kapasitas institusi) kepada berbagai perguruan tinggi yang dianggap masih memerlukan pembinaan (Kementerian Pendidikan Riset dan Teknologi, 2023). Detasering yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi melibatkan Dosen sebagai detaser

dengan tujuan sebagaimana dalam buku Pedoman Program Detasering 2023, adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas pembelajaran dan kompetensi;

Tujuan utama dari program detasering dosen adalah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran di perguruan tinggi, terutama di daerah-daerah yang masih mengalami keterbatasan sumber daya dosen. Dosen dari universitas-universitas besar yang memiliki keahlian dan pengalaman lebih dikirim ke perguruan tinggi yang kekurangan tenaga pengajar berkualitas.

2. Meningkatkan iklim akademik dan keterampilan dosen;

Program detasering tidak hanya fokus pada peningkatan pembelajaran bagi mahasiswa, tetapi juga untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dosen unit penerima. Dosen yang didetaser berfungsi sebagai mentor bagi dosen-dosen setempat, membantu mereka dalam pengembangan keterampilan pedagogik, riset, dan manajemen akademik.

3. Membangun jejaring Kerjasama; Salah satu tujuan penting dari detasering adalah membangun jejaring kerjasama antar perguruan tinggi. Dengan adanya detasering, perguruan tinggi yang lebih maju dapat membangun hubungan dengan perguruan tinggi di daerah, membuka peluang kolaborasi di bidang riset, pengajaran, dan pengembangan program studi.

4. Membantu penyusunan kebijakan.

Dosen yang didetaser juga diharapkan dapat membantu perguruan tinggi penerima dalam menyusun kebijakan akademik yang lebih baik, termasuk dalam hal pengelolaan kurikulum, tata kelola universitas, hingga strategi riset dan publikasi.

Dalam buku berjudul Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi Melalui Program Detasering Program Detasering bertujuan untuk memberikan pembinaan dalam bidang kualitas keterampilan sumber daya manusia melalui skema non-studi lanjut serta aspek manajerial perguruan tinggi (penguatan kapasitas institusi) kepada berbagai perguruan tinggi yang dianggap masih memerlukan pembinaan (Sulistijowati et al., 2021).

Program detasering juga diterapkan di Kementerian Keuangan. Kementerian Keuangan menamai yang secara tujuannya sama dengan konsep detasering dengan *secondment* program. *Secondment* program merupakan penugasan dengan menempatkan pegawai dalam jangka waktu dan tujuan tertentu di unit organisasi lain dengan membahas suatu tema tertentu yang nantinya akan menghasilkan keluaran berupa produk baru, perbaikan kebijakan, proses bisnis, cara kerja, dan peningkatan sinergi (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2022).

Kementerian Kesehatan juga melakukan hal serupa yang dikemas dalam Penugasan Khusus Tenaga Kesehatan. Kemenkes telah menerapkan detasering tenaga kesehatan, terutama



dokter, spesialis, dan tenaga kesehatan lainnya, untuk ditempatkan di daerah-daerah terpencil, perbatasan, dan kepulauan (DTPK) yang mengalami kekurangan tenaga medis. Program ini membantu mengatasi ketimpangan distribusi tenaga kesehatan antara daerah perkotaan dan pedesaan. Dokter spesialis dan tenaga kesehatan lainnya yang memiliki pengalaman dan kompetensi dikirim ke daerah-daerah yang kekurangan sumber daya manusia, sehingga tercipta pemerataan pelayanan kesehatan secara nasional. Detasering ini tidak hanya mengisi kekurangan, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan kesehatan di daerah-daerah tertinggal.

Pada berbagai Kementerian telah dilakukan upaya-upaya detasering sebagai usaha dalam pengembangan pegawai serta organisasi itu sendiri. Peluang penerapan detasering di Kementerian ATR/BPN semestinya terbuka lebar jika dipandang dari konsep dasar detasering yaitu pemindahan sementara pegawai dari satu unit organisasi ke unit lain yang memerlukan keahlian atau pengalaman khusus. Sebagaimana diketahui bahwa Kementerian ATR/BPN memiliki 7 (tujuh) strategic goals, secara garis besar dijabarkan sebagai berikut:

1. Terwujudnya keadilan pertanahan;
2. Mendaftarkan bidang-bidang tanah di seluruh Indonesia;
3. Penataan ruang berbasis Rencana Detail Tata Ruang (RDTR) untuk mewujudkan tujuan pembangunan

berkelanjutan yang mendorong pertumbuhan ekonomi;

4. Meningkatkan standar kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) menuju birokrasi berstandar dunia;
5. Mewujudkan kantor layanan modern;
6. Mengoptimisasi layanan informasi pertanahan dan tata ruang;
7. Mewujudkan kepastian hukum hak atas tanah dengan memberlakukan sistem stelsel positif.

Program detasering diharapkan dapat membantu mengakselerasi pencapaian 7 (tujuh) strategic goals sebagaimana tersebut. Pegawai yang memenuhi persyaratan tertentu nantinya akan diterjunkan ke unit kerja lain, bahkan Organisasi/lembaga lain baik dalam negeri maupun luar negeri untuk mempelajari hal yang menjadi goals Kementerian ATR/BPN. Harapannya pegawai yang melakukan detasering atau disebut detaser dapat memberikan dampak positif bagi kementerian ATR/BPN. Dampak yang diharapkan tersebut antara lain:

1. Peningkatan Efisiensi
2. Pelayanan yang Lebih Baik
3. Pengembangan Pegawai
4. Membangun Jejaring
5. Membangun organisasi yang lincah (agile).

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yang bertujuan untuk memberikan gambaran mendalam mengenai peluang, tantangan, dan aspek penting dari penerapan detasering di Kementerian ATR/BPN. Melalui pendekatan ini, penelitian akan mengeksplorasi konteks, pandangan, dan pengalaman para pemangku kepentingan di ATR/BPN terkait implementasi detasering. penelitian deskriptif kualitatif adalah metode penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi yang mendalam tentang fenomena tertentu(Sugiyono, 2019).

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan menganalisis isu-isu yang berkaitan dengan peluang penerapan detasering di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) secara mendalam, dengan memeriksa literatur yang relevan dan dokumen-dokumen terkait. Desain penelitian ini bersifat deskriptif karena berfokus pada menggambarkan situasi, kondisi, dan potensi implementasi detasering di lingkungan Kementerian ATR/BPN.

Analisis data adalah tahapan yang dilakukan peneliti, aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara terus menerus hingga tuntas. Penelitian dimulai dengan studi literatur yang luas tentang konsep detasering, pengalaman penerapannya di lembaga pemerintah, manfaat yang mungkin diperoleh, dan

tantangan yang mungkin muncul. Studi literatur ini akan menjadi dasar teoritis penelitian(Nazir, 2009). Data akan dikumpulkan melalui analisis dokumen internal Kementerian ATR/BPN yang terkait dengan kebijakan sumber daya manusia, struktur organisasi, kebijakan yang ada, dan catatan-catatan terkait detasering, jika ada. Analisis dokumen akan membantu dalam memahami peraturan yang ada, hambatan yang mungkin ada, dan langkah-langkah yang akan direncanakan terkait detasering.

Berdasarkan studi literatur dan analisis dokumen, penelitian akan mencoba mengidentifikasi peluang dan tantangan yang terkait dengan penerapan detasering di Kementerian ATR/BPN. Tujuan penelitian ini adalah menyajikan kajian berupa manfaat yang mungkin akan diperoleh oleh Organisasi, seperti peningkatan kapasitas Sumber Daya Manusia. Tahapan Analisis data dalam penelitian ini meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data serta penarikan kesimpulan(Creswell, 2019).

### D. PEMBAHASAN

#### **Detasering sebagai Upaya Pengembangan Pegawai di Kementerian ATR/BPN**

Detasering merupakan sebuah upaya yang diharapkan dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi dan produktivitas dalam organisasi untuk mengelola sumber dayanya khususnya sumber daya manusia. Sebagaimana

telah dilakukan oleh beberapa Kementerian di Indonesia salah satunya adalah Kementerian Kesehatan melalui program Penugasan Khusus Tenaga Kesehatan, dimana program tersebut dapat menjadi arena untuk memperluas pengalaman kerja dan wawasan, mengembangkan kompetensi dan keahlian melalui transfer pengetahuan. Dampak yang diharapkan tersebut antara lain:

### **1. Peningkatan Kompetensi dan Pengalaman Pegawai**

Detasering memungkinkan pegawai untuk mengembangkan kompetensi dan pemahaman baru dengan bekerja di berbagai unit atau wilayah dengan tantangan yang berbeda-beda. Pengalaman langsung di lapangan akan meningkatkan kompetensi teknis maupun sosial dan manajerial pegawai dalam menangani masalah. Detasering juga dapat memperkuat keterampilan adaptasi dan kepemimpinan, terutama bagi pegawai yang didetaser ke wilayah yang lebih kompleks.

### **2. Transfer Pengetahuan dan Praktik Baik**

Pegawai yang didetaser berperan dalam membawa praktik terbaik dan pengetahuan yang didapat dari wilayah atau unit kerja asalnya. Ini memungkinkan pertukaran pengalaman yang dapat meningkatkan kapabilitas pegawai di unit penerima detasering, sekaligus memperkaya pendekatan dalam penyelesaian tugas dan pelayanan

publik di Kementerian ATR/BPN secara keseluruhan.

### **3. Peningkatan Efisiensi**

Perkembangan diri seseorang tentunya tidak dapat dihindari dan dibendung olehnya dengan memindahkan pegawai dengan keahlian yang dipunyai secara khusus, akan semakin membuat keahliannya terasah. Sebagai contoh seorang pegawai yang awalnya menjabat sebagai Penata Pertanahan namun yang bersangkutan lebih tertarik dan konsen kepada kebijakan Pertanahan akan baik dan meningkatkan keahlian pegawai tersebut apabila dilakukan program detasering ke unit khusus yang menangani kebijakan. Dalam jangka Panjang dengan adanya program seperti ini akan memberikan dampak efisiensi salah satunya dapat menghindari kekurangan sumber daya manusia dan menempatkan seseorang sesuai dengan minat dan bakatnya, *the right man in the right place*.

### **4. Pelayanan yang Lebih Baik**

Adanya detasering akan mempermudah proses transfer pengalaman antar pegawai. Sebagai contoh apabila pegawai tersebut seorang petugas loket pelayanan maka dengan melakukan detasering ke Kantor Pertanahan dengan kelas yang lebih tinggi maka akan memberi pengalaman kepada yang bersangkutan terhadap pelayanan yang lebih ramai dengan pola kerja yang berbeda pula. Maka pegawai yang bersangkutan sekembalinya pada unit pengirim akan meng-influence rekan kerjanya untuk dapat bekerja

sesuai pengalaman yang baik saat detasering. Pada jangka Panjang dapat membantu mempercepat proses pelayanan kepada masyarakat sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.

### **5. Peningkatan Motivasi dan Kepuasan Pegawai**

Melalui detasering, pegawai Kementerian ATR/BPN memiliki kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan pengalaman dalam unit kerja yang berbeda. Tentunya detasering akan memperkaya pengalaman dan membantu pegawai dalam memahami organisasi secara lebih komprehensif. Pengalaman bekerja lintas unit ini dapat menghasilkan pegawai yang lebih terampil dan berkualitas karena mempunyai perspektif yang luas dan terbuka.

Selain itu pemindahan ke unit kerja lain yang akan mengembangkan keterampilan baru atau mempertajam keterampilan yang sudah dimiliki. Selain itu pegawai yang mempunyai semangat belajar dan berkembang akan merasa diberdayakan sebagai seorang manusia yang utuh, pegawai yang merasa didukung dalam pengembangan karier mereka cenderung lebih berdedikasi dan produktif dalam bekerja (Handayani & Astuti, 2023)

### **6. Membangun Jejaring**

Hal lain yang tidak kalah penting adalah *networking*/jejaring pegawai. Detasering memungkinkan terciptanya jaringan kerja dan kolaborasi yang lebih erat antara unit-unit atau wilayah yang berbeda dalam Kementerian ATR/BPN.

Dengan adanya pegawai yang didetasis, koordinasi antara kantor pusat dan kantor wilayah dapat lebih mudah dilakukan, terutama dalam implementasi kebijakan dan program nasional yang membutuhkan dukungan lintas wilayah. Selain itu Perluasan jaringan ini dapat menjadikan pegawai memperluas cakrawala berpikir dan bersikap sehingga tidak seperti sebuah pepatah “seperti katak dalam tempurung”. Dampak yang diharapkan adalah munculnya daya kreativitas dan inovasi oleh pegawai yang melakukan detasering. Pegawai akan diberdayakan dan merasa pengembangan dirinya dianggap penting oleh instansi dengan memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek atau hal yang berbeda dari pekerjaannya sehari-hari dan mendapatkan pengalaman yang beragam. Hal itu diharapkan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Ketika ada pekerjaan maupun proyek khusus yang membutuhkan pegawai dengan kualifikasi tertentu atau kebutuhan mendesak di suatu unit kerja, Pejabat Pembina Kepegawaian dapat memindahkan pegawai dengan keahlian yang sesuai, tanpa harus merekrut sumber daya manusia baru. Kerangka dan konsep detasering ini dapat diadopsi di Kementerian ATR/BPN dengan usulan skema sebagai berikut:

#### **1. Penawaran Program secara terbuka**

Program detasering ditawarkan dan dibuka secara terbuka bagi seluruh

pegawai yang ada di Kementerian ATR/BPN dengan tujuan unit kerja yang sudah ditentukan. Tentunya dalam pemilihan pegawai yang akan dikirim detasering, melalui proses seleksi.

## 2. **Pemindahan Sementara**

Setelah itu detasering pegawai yang lolos seleksi dan ditetapkan sebagai peserta detasering dilakukan pemindahan sementara dari posisi atau unit kerja asalnya ke posisi atau unit kerja yang berbeda. Ini bisa berlangsung selama beberapa bulan, tergantung ketentuan nantinya.

## 3. **Kerja sama antar Unit Kerja**

Detasering memerlukan kerja sama antara unit kerja yang terlibat. Khusus untuk unit kerja internal di Kementerian ATR/BPN maka yang menerima detaser harus memiliki kebutuhan atau proyek tertentu yang dapat dilakukan oleh pegawai yang ditempatkan sementara. Untuk organisasi/institusi di luar Kementerian ATR/BPN maka perlu adanya perjanjian kerja sama terlebih dahulu dan perlu adanya proyek tematik khususnya dalam mendukung strategic goal Kementerian ATR/BPN. Contohnya dalam mewujudkan kantor yang modern seorang detaser dapat ditempatkan di salah satu Bank BUMN dan belajar dalam tema pelayanan yang modern.

## 4. **Kembali ke Posisi Asal**

Setelah menjalani proses detasering, detaser harus kembali ke posisi atau unit kerja asalnya setelah periode detasering berakhir. Proses pengembalian diawali dengan

pembuatan laporan oleh detaser mengenai apa yang diperoleh selama kegiatan detasering berlangsung dan diharapkan dapat menginfluence unit kerja asalnya agar dapat berkembang sesuai dengan pengalaman pegawai yang melakukan detasering.

## 5. **Monitoring dan Evaluasi**

Kegiatan ini dilakukan oleh unit pelaksana detasering dalam hal ini yang bertanggung jawab pada pengembangan pegawai seperti Biro Organisasi dan Kepegawaian Kementerian ATR/BPN atau Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian ATR/BPN untuk melakukan monitoring dan evaluasi kinerja detaser untuk memastikan bahwa tujuan detasering tercapai.

## **Peluang dan Tantangan Detasering di Kementerian ATR/BPN**

Dalam proses penentuan strategi terdapat beberapa alat (*tools*) yang digunakan untuk menjamin efektivitas dalam pengambilan keputusan. Dalam tulisan ini akan digunakan Analisa SWOT. Analisa SWOT adalah metode strategis yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memahami kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh suatu organisasi, proyek, atau inisiatif (Rangkuti, 2008). Analisa ini membantu dalam perencanaan strategi dengan menilai faktor internal (kekuatan terkait dengan penerapan detasering di Kementerian ATR/BPN berikut dapat dijabarkan Analisa TOWS:

### 1. **Strengths (Kekuatan)**

a. Kementerian ATR/BPN mempunyai potensi sumber daya manusia yang luar biasa besar yaitu sebanyak 21.037 aparatur sipil negara yang tersebar dari di seluruh wilayah Indonesia sampai unit kerja kabupaten/kota. Tentunya kurang lebih 21 ribu pegawai tersebut memiliki berbagai keterampilan dan pengalaman yang dapat dimanfaatkan dalam program detasering.

b. Adanya dukungan dari pimpinan organisasi, dengan 7 tujuan strategis kementerian ATR/BPN yang salah satunya adalah mewujudkan Sumber Daya Manusia berkelas dunia maka alasan tersebut dapat memperkuat pelaksanaan program ini. Detasering sebagai upaya akselerasi pengembangan sumber daya manusia di Kementerian ATR/BPN.

c. Melalui pengalaman lintas unit kerja, penerapan detasering diharapkan dalam jangka Panjang dapat mendorong peningkatan pelayanan publik dan kepuasan masyarakat. Pertukaran informasi dan pengetahuan khususnya tacit knowledge akan berjalan dengan cepat. Sebagaimana peribahasa jawa berbunyi "*ngelmu iku kalakone kanthi laku*" yang berarti bahwa ilmu itu baru dapat dipahami dengan sebenar-benarnya melalui penerapan dalam tingkah laku atau perbuatan.

d. Memiliki kantor di hampir seluruh wilayah Indonesia, yang dapat menjadi basis bagi penerapan program detasering.

## 2. Weaknesses (Kelemahan)

a. Pegawai bisa saja merasa tidak nyaman dengan pemindahan sementara ke unit kerja lain. Hal ini karena bisa perbedaan budaya ataupun perbedaan lainnya. Hal ini dapat menciptakan resistensi bagi unit penerima. Seperti diketahui Kementerian ATR/BPN mempunyai unit kerja di hampir seluruh kabupaten/kota di seluruh Indonesia yang mempunyai beragam budaya maka perbedaan budaya akan mungkin terasa apabila pegawai melakukan detasering. Namun memang begitulah penerimaan perubahan, pasti akan ada waktu untuk adaptasi. Waktu adaptasi yang terlalu lama akan menjadi kelemahan program ini, dimana transfer ilmu yang diharapkan akan terhambat dan sulit terjadi. '

b. Unit pengirim detaser akan kekurangan sumber daya manusia secara kuantitas sehingga dikhawatirkan akan terjadi keterlambatan pekerjaan;

c. Anggaran yang terbatas, membuat program ini dapat terhambat.

## 3. Opportunities (Peluang)

a. Detasering dapat menjadi peluang bagi pengembangan pegawai, serta memungkinkan para pegawai yang mengikuti program detasering ini untuk mengembangkan hal khususnya pengalaman yang beragam, sehingga dapat memperluas perspektif berpikirnya. Kementerian ATR/BPN yang mempunyai Kantor Pertanahan di hampir seluruh Kabupaten/Kota se-Indonesia pastinya mempunyai masalah

yang beragam sehingga dari situ dapat terjadi transfer pengetahuan.

b. Detasering dapat membantu organisasi lebih responsif terhadap perkembangan teknologi dan perkembangan yang ada di sekitar.

c. Adanya dukungan dari kebijakan nasional seperti Reforma Agraria dan kebijakan pengembangan sumber daya manusia ASN yang diamanatkan oleh UU ASN.

#### **4. Threats (Ancaman)**

a. Kendala administratif dan birokrasi dapat menjadi hambatan dalam proses detasering, seperti pimpinan yang tidak mengizinkan pegawainya untuk mengikuti program ini, padahal dalam undang-undang ASN tersebut jelas bahwa Pengembangan talenta dan karir dilaksanakan melalui mobilitas talenta. Detasering merupakan program yang dapat mendorong mobilitas talenta.

b. Undang-undang ASN yang berpihak pada pengembangan karier dan kompetensi tentu diharapkan membawa dampak baik khususnya peluang penerapan detasering ini namun apabila terjadi perubahan kebijakan pemerintah atau aturan yang terkait dengan pembatasan pengembangan kompetensi ASN maka dapat berdampak negatif pada pelaksanaan. Olehnya perlu pengelolaan yang baik sehingga akan menjadi program yang berkelanjutan. Jika penerapan detasering tidak dikelola dengan baik, dapat merusak reputasi instansi dan mengurangi kepercayaan baik pihak internal maupun pihak yang bersangkutan dengan program ini.

c. Apabila program tidak disiapkan dengan baik maka bisa jadi unit penerima menjadi ketergantungan terhadap kinerja yang diberikan oleh detaser, sehingga detaser tidak diizinkan untuk kembali ke unit pengirim.

Sebagaimana telah dijelaskan dalam analisa SWOT maka Kementerian ATR/BPN dapat mengidentifikasi langkah-langkah yang perlu diambil untuk memaksimalkan manfaat detasering dan mengatasi tantangan yang ada. Cara-cara yang dapat ditempuh adalah menyusun pedoman program detasering ini secara jelas, serta membuat sosialisasi program ini agar para pegawai dapat terpapar informasi yang benar. Dengan strategi yang tepat, detasering diharapkan dapat menjadi cara yang efektif dalam pengembangan sumber daya manusia serta nantinya dalam jangka panjang membuat efek peningkatan pelayanan publik di Kementerian ATR/BPN.

#### **Rekomendasi Strategi Penerapan Detasering**

Pada subbab ini akan dibahas mengenai rekomendasi strategi yaitu sebuah saran atau usulan mengenai tindakan atau langkah-langkah yang sebaiknya diambil untuk mencapai tujuan. Rumusan rekomendasi strategi dalam tulisan ini dibuat setelah mempertimbangkan Analisis SWOT sebagaimana telah dijelaskan pada sub bab sebelumnya. Rekomendasi Strategi untuk Pelaksanaan Detasering di Kementerian ATR/BPN dapat dijelaskan dengan skema sebagaimana berikut:

### 1. Pembuatan Pedoman Detasering

Pembuatan pedoman detasering memiliki peranan yang sangat penting. Dengan pedoman yang jelas, semua pihak yang terlibat memahami langkah-langkah yang harus diikuti, dari seleksi hingga penempatan dan evaluasi. Pedoman juga dapat mengatur sistem pendampingan atau mentoring bagi detaser. Selain itu nantinya pedoman mengatur proses evaluasi berkala dan pengumpulan *feedback* dari berbagai pihak yang terlibat untuk mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perbaikan.

### 2. Sosialisasi

Sosialisasi yang luas tentang tujuan, manfaat, dan prosedur detasering kepada seluruh pegawai di Kementerian ATR/BPN. Pastikan ada keterbukaan informasi, semisal pembukaan program ditawarkan dalam melalui surat Resmi yang diedarkan kepada setiap satuan kerja yang ada di Kementerian ATR/BPN. Sosialisasi dirasa hal yang penting karena melalui kegiatan ini dapat memastikan semua pihak memahami tujuan, manfaat, dan prosedur detasering.

### 3. Perencanaan dan Analisis Kebutuhan

Perencanaan dan analisis kebutuhan adalah hal mendasar dari implementasi detasering yang efektif. Langkah ini dimulai dengan melakukan kajian untuk mengidentifikasi unit-unit kerja yang memerlukan tambahan sumber daya manusia dan keahlian spesifik yang dibutuhkan. Setelah

mengidentifikasi maka tuangkan dalam syarat tawaran program detasering. Setelah dibuka pendaftaran lakukan pembuatan peta keterampilan dan keahlian pegawai untuk memastikan bahwa pegawai yang akan didetasir memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan unit penerima.

### 4. Proses Seleksi dan Penempatan

Proses seleksi dan penempatan harus dilakukan secara transparan dan objektif untuk memastikan bahwa pegawai yang akan didetasir memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan unit penerima. Tetapkan kriteria seleksi yang jelas berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan potensi kontribusi. Lalu, lakukan proses seleksi dengan menggunakan metode yang adil dan transparan, seperti wawancara dan tes keterampilan.

### 5. Dukungan Mentor

Manajemen dan dukungan yang baik sangat penting untuk keberhasilan detasering. Hal ini mencakup penunjukan mentor atau pendamping bagi pegawai yang akan didetasir untuk membantu mereka beradaptasi dan memberikan bimbingan yang diperlukan. Tetapkan mentor atau pendamping bagi pegawai yang akan didetasir untuk membantu mereka beradaptasi dan memberikan bimbingan yang diperlukan.

## D. KESIMPULAN

Dari analisis peluang penerapan detasering di Kementerian ATR/BPN, terlihat bahwa ada potensi besar untuk



meningkatkan efisiensi, kualitas pelayanan, dan pengembangan sumber daya manusia di lembaga ini. Detasering dapat menjadi alat strategis yang efektif dalam mengatasi berbagai tantangan yang dihadapi oleh Kementerian ATR/BPN.

Pelaksanaan detasering memiliki manfaat potensial, seperti pengembangan keterampilan pegawai, pengalaman lintas unit, peningkatan pelayanan publik, dan peningkatan kualitas kerja pegawai. Detasering juga diharapkan dapat memberikan fleksibilitas instansi dalam mengelola sumber daya manusia dan menghadapi tantangan yang muncul.

Untuk itu dalam tulisan ini mencoba merumuskan strategi penerapan dengan memperhatikan beberapa dimensi kunci antara lain, pembuatan pedoman yang jelas, Komunikasi dan Sosialisasi yang transparan, Perencanaan dan Analisis Kebutuhan secara matang, Proses Seleksi dan Penempatan yang sesuai dengan kebutuhan dan terakhir adalah adanya dukungan mentor. Diharapkan dengan memperhatikan hal-hal tersebut pelaksanaan detasering di Kementerian ATR/BPN dapat memaksimalkan potensi untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan tuntutan kondisi zaman yang terus berubah.

## REFERENSI

Adinegoro, K. R. R. (2023). Knowledge Management System : Solusi

Alternatif Berbagi Tacit Knowledge Antar Aparatur Sipil Negara. *Civil Service Journal*, 16(1), 48-60.

<https://doi.org/10.61133/pns.v16i1.387>

Adinegoro, K. R. R. (2024). DESAIN Kebijakan Pembelajaran Organisasi Melalui Penerapan Knowledge Management System Pada Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 9(1), 21-30.

Ady, S. U. (2021). Penyusunan Roadmap Penelitian: Sebuah Catatan Detaser. *Berbagi Untuk Negeri: Kiprah Dan Pemikiran Detaser Untuk Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Indonesia*, 225.

Agustini Srimulyani, V., & Budi Hermanto, Y. (2021). Yang Melayani: Studi Kasus Alumni Pkp Bpsdm Provinsi Dki Jakarta Tahun 2020 Servant Leadership Behavior: Case Study of Pkp .... *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(2), 202-220.

<https://scholar.archive.org/work/pjawwsw27facbhajzpwlbabjoa/access/wayback/https://ejournal->

[bpsdm.jakarta.go.id/index.php/monas/article/download/68/34](https://ejournal-bpsdm.jakarta.go.id/index.php/monas/article/download/68/34)

Assidiqih, G., & Susilowati, I. F. (2021). Tinjauan Yuridis Sertifikat Tanah Elektronik Sebagai Alat Bukti Kepemilikan Tanah Di Indonesia. *Novum: Jurnal Hukum, Salam 2020*,

- 57-72.
- Creswell, J. W. (2019). *Research Design : Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2022). *Sinergi Optimalkan Penerimaan Negara, Bea Cukai Pasuruan Sambut Tim FGD Secondment*.  
<https://www.beacukai.go.id/berita/sinergi-optimalkan-penerimaan-negara-bea-cukai-pasuruan-sambut-tim-fgd-secondment.html>
- Grignon, J. S., Ledikwe, J. H., Makati, D., Nyangah, R., Sento, B. W., & Semo, B. W. (2014). Maximizing the benefit of health workforce secondment in Botswana: An approach for strengthening health systems in resource-limited settings. *Risk Management and Healthcare Policy*, 7, 91-98.  
<https://doi.org/10.2147/RMHP.S61473>
- Handayani, R., & Astuti, E. P. (2023). PENGARUH KERJA SAMA TIM DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. KOMINDO BIZOLUSI JAKARTA PUSAT. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 6(4), 774-781.
- Jenkinsa, L. O. D., & Ansteya, K. J. (2017). The use of secondments as a tool to increase knowledge translation. *Public Health Research and Practice*, 27(1), 7-10.  
<https://doi.org/10.17061/phrp2711708>
- Kementerian Pendidikan Riset dan Teknologi. (2023). *Pedoman Program Detasering 2023*.
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1).  
<https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Masalimova, A. R., Usak, M., & Shaidullina, A. R. (2016). Advantages and disadvantages of national and international corporate training techniques in adult education. *Current Science*, 111(9), 1480-1485.  
<https://doi.org/10.18520/cs/v111/i9/1480-1485>
- Nazir, M. (2009). *Metode penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Parkinson, S. (2013). A missed opportunity? *New Design*, 102, 6.  
<https://doi.org/10.1037/002117>
- Patonengan, J. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara. In *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa* (Vol. 6, Issue 2).

- <https://doi.org/10.33701/jipsk.v6i2.1797>
- Rangkuti, F. (2008). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka utama.
- Sjafjudin, A. A. (2023). *Efektivitas Core Value Berakhlak Dalam Meningkatkan Kepribadian Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Banjar)*. 3(4), 184–198.  
<https://doi.org/10.56910/gemilang.v3i2.875>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Research and Development*. Alfabeta.
- Sulasiah, F. (2019). Strategi Penguatan Kapasitas Kepemimpinan Aparatur Melalui Diklat Capacity Building Di Dki Jakarta Strategy for Strengthening Capacity of Aparatur Leadership Through the Capacity Building Training in. *Jurnal Inovasi Aparatur*, 1(2), 97–108.
- Sulistijowati, R., Sudarmin, Ibrahim, A. H., Mahpudz, A., Kusumawardani, Sulaeman, B., Yuliaty, Ahmad, E. N. S., & Lilis. (2021). Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi Melalui Program Detasering. In *Penerbit Insan Cendekia Mandiri* (Issue May).  
[https://books.google.com/books?hl=en&lr=%5C&id=4T0rEAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PR7%5C&dq=screening+produk+islami%5C&ots=3ceMo\\_rSY7%5C&sig=cPPpBtW5zDosqzKkBYNYQidyac4](https://books.google.com/books?hl=en&lr=%5C&id=4T0rEAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PR7%5C&dq=screening+produk+islami%5C&ots=3ceMo_rSY7%5C&sig=cPPpBtW5zDosqzKkBYNYQidyac4)
- Uneke, C. J., Ezeoha, A. E., Uro-Chukwu, H. C., Ezeonu, C. T., & Igboji, J. (2018). Promoting researchers and policy-makers collaboration in evidence-informed policy-making in Nigeria: Outcome of a two-way secondment model between university and health ministry. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 522–531.  
<https://doi.org/10.15171/ijhpm.2017.123>
- Wijoyo, H., Mahpudz, A., Purwitasari, D., Supriyanto, A., Kuntarto, S. E., Suganda, T., & Avivi, S. (2021). *Detaser Melintasi Cakrawala Membangun Bangsa* (Issue March).  
<https://insancendekiamandiri.co.id/wp-content/uploads/2021/03/Hadio-n-Wijoyo-Detaser-Melintasi-Cakrawala-Membangun-Bangsa.pdf>