

TESIS

PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL ANALIS PERTAHANAN NEGARA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN PERTAHANAN

Disusun Oleh :

NAMA : NURINA NIRMALA
NPM : 1864001024
JURUSAN : ADMINSTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Diajukan untuk memenuhi sebagai syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik
(M.Tr.A.P)



**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2022**

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

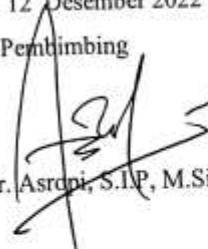
LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR

NAMA : Nurina Nirmala
NPM : 1864001024
Jurusan : Adminsitrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional
Analisis Pertahanan Negara Di Lingkungan
Kementerian Pertahanan

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, 12 Desember 2022

Pembimbing


Dr. Asroqi, S.IP, M.Si

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : Nurina Nirmala
NPM : 1864001024
Jurusan : Adminsitrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis
Pertahanan Negara Di Lingkungan Kementerian
Pertahanan

Telah mempertahankan Tesis dihadapan Panitia Penguji Tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta, pada:

Hari : Jumat
Tanggal : 16 Desember 2022
Pukul : 09.30 – 11.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Sidang : Dr. Hamka, MA.
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd.
Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.Si.
Pembimbing : Dr. Asropi, M.Si.



KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti haturkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan segala keberkahan dalam setiap langkah. Atas karunia serta ridho-Nya peneliti dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara di Lingkungan Kementerian Pertahanan”. Penulisan Tesis ini merupakan salah satu syarat dalam rangka menyelesaikan pendidikan untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) dengan Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta

Dalam penyusunan hingga terselesaikannya Tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, terutama penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada Bapak Dr. Asropi, M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu untuk membimbing, memberikan arahan, masukan, dan juga koreksian selama penulisan Tesis ini. Pada kesempatan ini juga, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Jakarta;
2. Brigjen TNI Zainul Arifin, S.I.P., M.Si selaku Kepala Biro Kepegawaian Setjen Kemhan;
3. Brigjen TNI Oktaheroe Ramsi, S.I.P., M.Si selaku Sekretaris Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan;
4. Pembina Utama Muda IV/c Dra. Endang Purwaningsih, M.Si selaku Kepala Pusat Pendidikan Pelatihan Teknis dan Fungsional Pertahanan Kemhan;
5. Pejabat Fungsional Analis Madya Ahli Madya dan Muda yang telah menyediakan waktunya untuk melakukan wawancara dan menjadi *key informan* dalam penelitian ini;
6. Pejabat Eselon III dan IV di Biro Kepegawaian Setjen Kemhan yang telah menyediakan waktunya untuk melakukan wawancara dan menjadi *key informan* dalam penelitian ini;

7. Seluruh Dosen Pengajar Program Studi Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur dan Civitas Akademika STIA LAN Jakarta yang telah memberikan banyak masukan ilmu dan membantu melayani proses administrasi selama perkuliahan;
8. Keluarga tercinta, Suami dan anaku tersayang serta orangtua yang memberi dukungan dan penyemangat kepada Penulis hingga Tesis ini dapat terselesaikan;
9. Rekan-rekan kuliah Angkatan 2018 yang tidak akan pernah Penulis lupakan, terimakasih atas pemberian semangatnya, arahannya, dukungan dan bantuan, serta kerjasama selama proses perkuliahan samapai dengan penyelesaian Tesis ini;
10. Rekan kerja di Biro Kepegawaian Setjen Kemhan terutama para Assessor SDM Aparatur Ropeg Setjen Kemhan terima kasih atas pemberian semangat, masukan, dukungan dan bantuannya selama proses penyelesaian Tesis ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan Tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu pada kesempatan ini Penulis mohon kritik dan saran yang bersifat membangun untuk pennyempurnaan selanjutnya. Mohon maaf dengan segala kekurangan dan Penulis berharap semoga banyak hal yang berguna dan bermanfaat bagi semua pihak yang dapat diambil dari Tesis ini guna pengembangan ilmu pengetahuan dimasa-masa mendatang.

Jakarta, Desember 2022

Peneliti,

Nurina Nirmala

ABSTRACT

NURINA NIRMALA 1864001024

DEVELOPMENT OF NATIONAL DEFENSE ANALYST COMPETENCIES IN THE MINISTRY OF DEFENSE

128 Pages, 5 Chapters, 9 Tables, 3 Pictures, 3 Attachments, References: 28 Books, 8 Regulations, 5 International Journals, 3 Other Articles.

This study aims to examine the development of employee competencies, including the development of knowledge, skills, and attitudes in the functional position of National Defense Analyst in the Ministry of Defense. This study found indications of problems that occurred in National Defense Analysts that there was a gap between the competencies possessed by individuals and job competency standards set based on technical, managerial, and sociocultural competencies, as well as the lack of competency development provided by organizations where the form of development carried out was still general in nature and yet specifically targeting the competencies needed by the position holder. This will have an impact on the work performance produced, especially on the sharpness of the analysis of the country's potential vulnerabilities and threats. This competence should be periodically improved so that it can be maintained and optimized through competency development.

The method used in this study is a qualitative descriptive approach with the Secretary, Head of Bureau, Head of Center, Head of Staff Sub-Section, and Functional Officer of State Defense Analyst as research informants that were collected using interviews, observation, and literature studies to be further analyzed in three stages: data reduction, data presentation, and conclusion/validation.

The results of the research show that the development of National Defense Analyst competencies needs to be carried out in three aspects, namely knowledge, skills, and attitudes. The knowledge of National Defense Analysts in the field of national defense is still relatively low, so it requires deepening knowledge in the field of defense through National Defense Analysts' functional education and educational stages according to the level of junior, senior, and associate expertise. The skills currently possessed are still uneven so the relevant development for National Defense Analysts is in the form of technical training in the field of national defense, scientific paper training, cyber security, and intelligence training, seminars, workshops, internships, comparative studies, mentoring, job enrichment, employee turnover, and social training. Meanwhile, the attitude aspect is classified as good, so it needs to be maintained through intensive learning by providing opportunities and opportunities to participate in Expert Working Group activities at national and international levels

Keywords: Competency Development, Competesnce, Functional Position

ABSTRAK

NURINA NIRMALA 1864001024

PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL ANALIS
PERTAHANAN NEGARA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN
PERTAHANAN

128 Halaman, 5 Bab, 9 Tabel, 3 Gambar, 3 Lampiran, Daftar Pustaka: 28 Buku,
8 Peraturan, 5 Jurnal Internasional, 3 Artikel lain.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan bentuk pengembangan kompetensi pegawai pada jabatan fungsional Analis Pertahanan Negara di lingkungan Kementerian Pertahanan. Peneliti menemukan indikasi permasalahan yang terjadi pada jabatan fungsional Analis Pertahanan Negara terkait adanya gap antara kompetensi yang dimiliki individu dengan standar kompetensi jabatan yang ditetapkan dilihat dari kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural, dan minimnya pengembangan kompetensi yang disediakan oleh organisasi dimana bentuk pengembangan pegawai yang diselenggarakan masih bersifat umum belum spesifik menyorot pada kompetensi yang dibutuhkan pengampu jabatan, hal ini akan berdampak pada prestasi kerja yang dihasilkan terutama pada ketajaman analisis potensi kerawanan dan ancaman negara yang dihasilkan. Kompetensi inilah yang seharusnya secara periodik ditingkatkan agar terjaga dan semakin optimal kemampuannya melalui pengembangan kompetensi.

Metode yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data kualitatif bersifat interaktif dan dilakukan secara terus menerus melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/validasi. Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, studi lapangan, observasi dan wawancara informan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi JF Analis Pertahanan Negara.

Pada penelitian ini diasumsikan bahwa pengembangan kompetensi JF Analis Pertahanan Negara dilakukan dengan beberapa aspek yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas pengetahuan JF Analis Pertahanan Negara melalui pendidikan formal, pendidikan fungsional dan perjenjangan. Pengembangan keterampilan yang relevan bagi pegawai analis pertahanan negara berupa pelatihan teknis, manajerial, seminar, workshop, magang studi banding, pembimbingan, job enrichment, perputaran pegawai dan pelatihan sosial. Sedangkan untuk mengembangkan sikap dapat ditingkatkan melalui pembelajaran secara intensif dan memberikan kesempatan dan peluang terlibat dalam kajian dan forum kerja baik nasional maupun internasional.

Kata Kunci : Pengembangan Kompetensi, Kompetensi, Jabatan Fungsional

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TUGAS AKHIR.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	ii
ABSTRACT	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB – I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan.....	18
C. Tujuan Penelitian.....	20
D. Manfaat Penelitian.....	20
BAB – II TINJAUAN PUSTAKA.....	22
A. Tinjauan Teori dan Kebijakan.....	22
1. Jabatan Fungsional Analisis Pertahanan Negara.....	22
2. Teori dan Konsep Sumber Daya Manusia.....	30
3. Teori dan Konsep Kompetensi.....	32
a. Definisi Kompetensi.....	32
b. Jenis Kompetensi.....	37
c. Dimensi, Inti dan Profil kompetensi Bagi Sumber Daya Aparatur	44
4. Teori dan Konsep Pengembangan Kompetensi SDM.....	49
5. Kinerja	56
B. Penelitian Terdahulu	61
C. Berpikir.....	68
D. Pertanyaan Penelitian	70

BAB – III METODOLOGI PENELITIAN.....	71
A. Metode Penelitian.....	71
B. Teknik Pengumpulan Data.....	71
C. Instrumen Penelitian.....	74
D. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	75
BAB – IV HASIL PENELITIAN	79
A. Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara di Kementerian Pertahanan	79
B. Bentuk Pengembangan Kompetensi Yang Relevan Bagi Pengampu Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara	83
1. Pengembangan Kompetensi Dilihat Dari Aspek Pengetahuan ...	84
2. Pengembangan Kompetensi Dilihat Dari Aspek Keterampilan	93
3. Pengembangan Kompetensi Dilihat Dari Aspek Sikap.....	108
C. Pengembangan Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara.....	116
BAB – V KESIMPULAN DAN SARAN.....	121
A. Kesimpulan.....	121
B. Saran.....	124
DAFTAR PUSTAKA	127
LAMPIRAN- LAMPIRAN	
RIWAYAT HIDUP PENULIS	

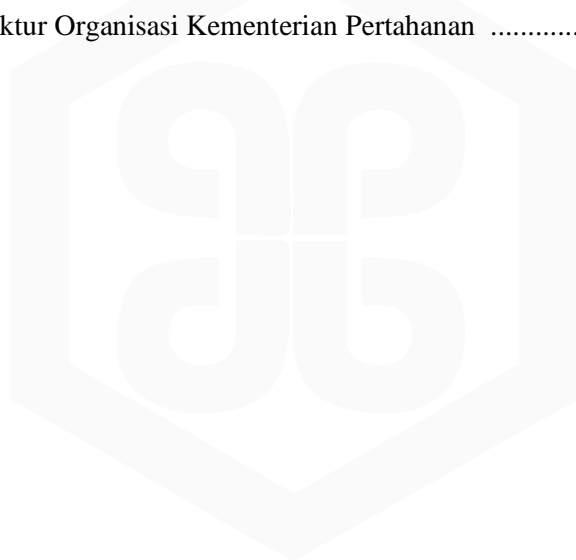
DAFTAR TABEL

Tabel I.1	Data Personel JF Analisis Pertahanan Negara di lingkungan Kementerian Pertahanan	3
Tabel I.2	Data JF Analisis Pertahanan Negara TA. 2022 Berdasarkan Pangkat, Jenis Kelamin, dan Pendidikan	4
Tabel I.3	Data Capaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Pejabat Fungsional APN Periode 2019-2021.....	6
Tabel I.4	Data Capaian Kompetensi Teknis Pejabat Fungsional APN Periode 2020-2021 (dalam persentase)	10
Tabel I.5	Data Rekapitulasi Nilai Hasil Assessment	12
Tabel I.6	Hasil Rekapitulasi Peserta Diklat Pejabat Eselon IV (setara) Pada Program Diklat/Sus di Badiklat Periode 2018 s.d 2021	16
Tabel II.1	Penelitian Sebelumnya yang Berkaitan dengan Pengembangan Kompetensi.....	62
Tabel III.1	Kisi-kisi dalam Pedoman Wawancara.....	75
Tabel IV.1	Rencana Program Pengembangan Kompetensi Bagi Jabatn Fungsional Analisis Pertahanan Negara.....	116

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kompetensi Dalam Iceberg Model	35
Gambar II.2	Kerangka Berpikir Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional APN di Lingkungan Kementerian Pertahanan	69
Gambar IV.1	Struktur Organisasi Kementerian Pertahanan	80



POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

BAB – I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan suatu organisasi dapat ditentukan berdasarkan kualitas pegawai. Pegawai merupakan komponen aset yang penting dalam suatu organisasi sebagai pendorong di balik pelaksanaan kegiatan dalam memenuhi sasaran organisasi. Aset berupa manusia didefinisikan sebagai orang yang siap dan mau berkontribusi terhadap usaha mencapai tujuan organisasi (Simanjuntak, Triharjono, & Banjarnahor, 2021). Aparatur Sipil Negara adalah sumber daya manusia sektor publik yang melayani masyarakat dengan nilai budaya Indonesia yang terbuka, inovasi, dan tidak membeda-bedakan anggota lain atas dasar agama, ras, golongan, suku bangsa. Undang-Undang No 5 Tahun 2014 mengenai Aparatur Sipil Negara menjelaskan bahwa seorang ASN merupakan pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah yang bekerja pada instansi pemerintah dengan perjanjian kerja. Seorang ASN dalam menjalankan tugas pemerintahan diangkat oleh pejabat yang diberikan kewenangan pembinaan pegawai di instansinya lalu diberikan suatu jabatan pemerintahan dan diberikan gaji sesuai dengan UU.

Prestasi kerja pegawai yang paling baik adalah ketika sebuah organisasi dapat mendukung pengembangan karir pegawainya berdasarkan kompetensi yang mereka miliki. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan didasarkan pada kompetensi, dimana metode ini akan meningkatkan produktivitas pegawainya yang berdampak pada kualitas kerja yang akan berujung pada kepuasan pelanggan sehingga organisasi akan mendapatkan manfaat yang tinggi. Menurut Mclelland (Sedarmayanti, 2012) menyatakan bahwa, kompetensi adalah kepribadian dasar yang melekat pada seseorang berhubungan dengan hasil kerja yang luar biasa. Sejalan dengan teori tersebut bahwa, Kementerian Pertahanan dalam mewujudkan pertahanan negara yang kuat dan berdaulat tentunya membutuhkan pegawai dengan kompetensi yang sesuai untuk memenuhi persyaratan tugas dan tanggung jawab di bidang Pertahanan. Kondisi tersebut

menuntut kinerja pegawai selaku aparatur pemerintah agar dapat bekerja profesional dan memiliki integritas yang tinggi dalam organisasi, sehingga pegawai perlu dikembangkan dan dikelola kemampuan dirinya serta harus bertanggung jawab atas kinerja yang menjadi tanggungjawab jabatannya. Kompetensi yang digunakan pegawai dalam melaksanakan tugasnya akan meningkatkan kinerja (Wibowo, 2012).

Kementerian Pertahanan harus memiliki pegawai-pegawai yang kompeten di bidang-bidang tugas organisasi. Studi, kajian dan telaahan yang berkaitan dengan berbagai aspek pertahanan tersebut harus dilakukan secara serius dan tersendiri dengan tidak terlalu membebani para pejabat struktural yang telah memiliki tanggungjawab di bidang-bidang tugas organisasi lainnya. Dengan demikian diperlukan adanya pegawai-pegawai khusus yang menangani tugas-tugas tersebut. Berdasarkan pertimbangan sebagaimana di atas, maka Kementerian Pertahanan membuat pengusulan kepada Kemenpan RB melalui dokumen Naskah Akademik Nomor: NA/01/IV/2013 tanggal 30 April 2013 tentang Penyusunan Jabatan Fungsional Analisis Pertahanan Negara yang selanjutnya disingkat dengan Jabatan Fungsional APN, dan sudah ditindaklanjuti dengan disahkannya Permenpan dan RB No. 7 Tahun 2016 mengenai JF Analisis Pertahanan Negara. Alasan diperlukannya jabatan fungsional tersebut dikarenakan dibutuhkan pegawai yang secara fungsional mengerjakan tugas-tugas perumusan, penetapan, pelaksanaan di bidang pertahanan. JF APN merupakan fungsional keahlian yang memiliki ruang lingkup tugas dan kewenangan dalam melakukan kegiatan analisis pertahanan negara. Kementerian Pertahanan sendiri merupakan instansi pembina dari JF APN.

Berdasarkan Permenhan No. 11 Tahun 2017 mengenai Pedoman JF APN, menyebutkan bahwa Analisis Pertahanan Negara merupakan jabatan keahlian yang merupakan jabatan bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan tugas melakukan analisa terkait Pertahanan Negara. Sesuai dengan Keputusan Menteri Pertahanan Nomor: KEP/1425/M/XI/2021 tanggal 25 November 2021 mengenai Susunan dan Tatakerja JFT dan JFU Kemhan dijelaskan bahwa, terdapat 125 (seratus dua puluh

lima) Jabatan Fungsional APN tingkat Ahli Pertama, Muda dan Madya di Kementerian Pertahanan dengan keterisian sebanyak 88 (delapan puluh delapan) orang personel, sesuai dengan rincian di bawah ini:

Tabel I. 1
Data Personel JF Analis Pertahanan Negara
di lingkungan Kementerian Pertahanan

No	Satuan Kerja	DSP	4			Jumlah
			Ahli Pertama	Ahli Muda	Ahli Madya	
1	Ditjen Strahan Kemhan	20	0	0	14	16
2	Ditjen Renhan Kemhan	20	0	0	12	12
3	Ditjen Pothan Kemhan	20	0	2	17	17
4	Ditjen Kuathan Kemhan	20	0	0	10	10
5	Baranahan Kemhan	12	0	0	8	8
6	Balitbang Kemhan	12	0	0	10	10
7	Badiklat Kemhan	9	0	0	9	9
8	Bainstrahan Kemhan	12	0	0	6	6
	Total	125	0	2	88	88

Sumber : Subbag Mutjabfung Bag. Induk PNS Biro Kepegawaian Setjen Kemhan (2022)

Data yang ditunjukkan pada Tabel I.1 tentang data personel JF Analis Pertahanan Negara bahwa terdapat 88 (delapan puluh delapan) personel yang menduduki jenjang ahli madya dan 2 (dua) orang personel duduk sebagai ahli muda, sementara itu untuk jenjang ahli pertama belum ada yang menduduki. Kondisi ini menunjukkan pada jabatan fungsional ini porsi atau keterisian personel di masing-masing jenjang tidak seimbang dan terjadi penggelembungan personel di jenjang ahli madya sehingga membuat beban kerja dalam pelaksanaan tugas tidak merata.

Pengangkatan JF Analis Pertahanan Negara dilakukan melalui jalur pengangkatan pertama dan perpindahan dari jabatan lain. Saat ini yang terjadi pengampu jabatan fungsional Analis Pertahanan Negara diangkat melalui jalur

perpindahan dari jabatan lain, sehingga mayoritas langsung menjadi Analis Pertahanan Negara Ahli Madya menyesuaikan dengan golongan ruang kepangkatan pegawai tersebut. Adapun persyaratan yang harus dipenuhi untuk menjadi JF APN melalui perpindahan jabatan antara lain:

- 1) Berstatus PNS;
- 2) Memiliki integritas dan moralitas yang baik;
- 3) Sehat jasmani dan rohani;
- 4) Berijazah paling rendah Sarjana/Diploma IV dengan kualifikasi pendidikan yang ditentukan oleh Instansi Pembina;
- 5) Mengikuti dan lulus uji kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh instansi pembina;
- 6) Memiliki pengalaman di bidang analis pertahanan negara paling singkat 2 (dua) tahun terakhir;
- 7) Berusia paling tinggi 53 (lima puluh tiga tahun untuk JF APN ahli pertama dan muda, usia 55 (lima puluh lima) tahun untuk JF APN ahli madya;
- 8) Pengangkatan JF APN harus mempertimbangkan usulan jabatan.

Berikut merupakan gambaran mengenai keterisian JF Analis Pertahanan Negara saat ini yang tersebar di 8 (delapan) satuan kerja berdasarkan pangkat, jenis kelamin dan pendidikan di tahun 2022.

Tabel I. 2
Data JF Analis Pertahanan Negara TA. 2022
Berdasarkan Pangkat, Jenis Kelamin, dan Pendidikan



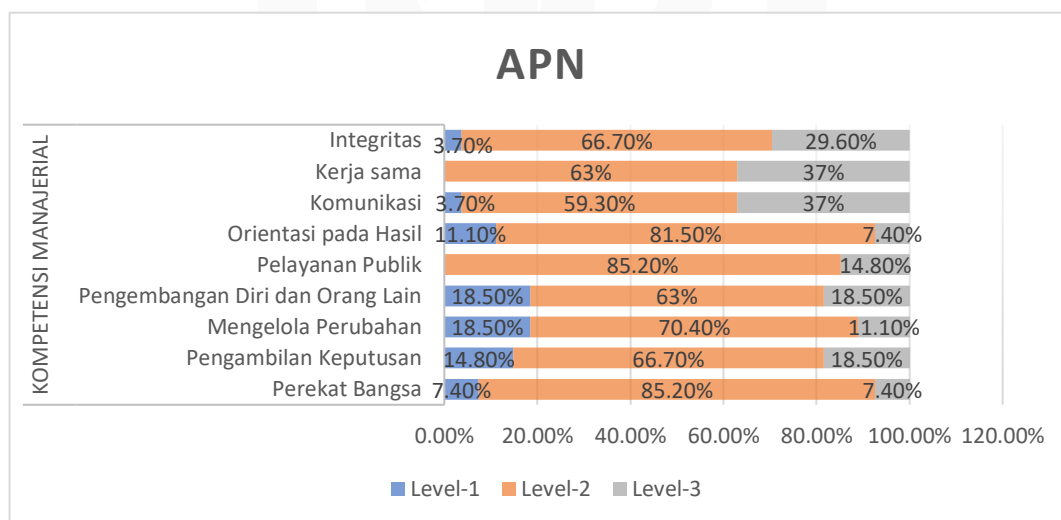
Sumber: Subbag Mutjabfung Bag. Induk PNS Biro Kepegawaian Setjen Kemhan (2022)

Berdasarkan data Tabel 1.2. menunjukkan bahwa jumlah pegawai yang menduduki JF Analis Pertahanan Negara saat ini mayoritas memiliki pangkat dan golongan ruang Pembina IV/a dengan jumlah laki-laki sebesar 37 (tiga puluh tujuh) orang dan perempuan 36 (tiga puluh enam) orang, porsi kedudukan berdasarkan gender dapat dikatakan berimbang. Jika dilihat dari latar belakang jenjang pendidikan mayoritas memiliki gelar magister sebanyak 83 (delapan puluh tiga) orang dan 1 (satu) orang yang sudah mencapai doktoral, serta 3 (tiga) orang sarjana. Hal ini memperlihatkan bahwa ketersediaan JF Analis Pertahanan Negara saat ini sudah diisi oleh pegawai dengan latar belakang jenjang pendidikan dan kepangkatan yang sesuai kualifikasi yang dipersyaratkan, sehingga akan berpengaruh pada kemampuan individu pegawai tersebut, dimana dengan bekal pendidikan yang tinggi dan pengalaman berdinamika akan membentuk pengetahuan yang digunakan pegawai dalam menjalankan tugas sebagai seorang analis dengan baik. Namun, McClelland dalam (Gaol, 2014) menyatakan bahwa keterampilan dan pengetahuan memiliki peran yang penting dalam keberhasilan seseorang tetapi ada aspek kompetensi lainnya yang memainkan peran yang jauh lebih besar. Dengan demikian bahwa kemampuan seorang JF Analis Pertahanan Negara tidak cukup hanya dilihat dari aspek pengetahuan saja namun ada aspek kompetensi lain yang berasal dari karakter pribadi seperti *motif*, *traits*, dan *self concept* yang mempengaruhi kemampuannya dalam bekerja.

JF Analis Pertahanan Negara dapat dikatakan sebagai jabatan fungsional yang cukup penting di lingkungan Kementerian Pertahanan dikarenakan jabatan ini yang akan menjadi tulang punggung organisasi dalam menghasilkan rekomendasi rumusan analisis terkait bidang pertahanan. Hal inilah yang menuntut kinerja pengampu jabatan fungsional APN harus profesional dan kompeten dibidang pertahanan negara. Namun dalam kenyataannya, Analis Pertahanan Negara ini jabatan fungsional baru, sehingga dalam menjalankan tugas masih ditemukan beberapa permasalahan yang belum terselesaikan, inilah yang diperoleh dalam sebuah wawancara dengan pejabat Analis Pertahanan Negara jenjang Ahli Madya sebagai langkah awal dalam penelitian ini. Salah satu permasalahan yang

ditemukan terkait kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh pejabat APN dimana terdapat kesenjangan (*gap*) antara kompetensi individu pegawai dengan standar kompetensi jabatan APN yang dipersyaratkan. Hal ini terlihat dari data capaian kompetensi pada pelaksanaan assessment dengan tujuan seleksi pegawai Analis Pertahanan Negara tahun 2019 sampai dengan 2021.

Tabel I. 3
Data Capaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural
Pejabat Fungsional APN Periode 2019-2021



Sumber : Assessment & Development Center Kemhan.(2022)

Berdasarkan Tabel I.3 dapat diketahui bahwa hasil capaian kompetensi manajerial dan sosial kultural JF Analis Pertahanan Negara untuk jenjang ahli Madya mayoritas masih berada di level 2 (dua), hanya sekitar 30% saja yang dapat mencapai level 3 (tiga). Sementara itu seorang pengampu JF Analis Pertahanan Negara Ahli Madya memiliki standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan di level 3 (tiga). Hal ini menunjukkan bahwa ada kesenjangan kompetensi pada pegawai yang terlibat dalam seleksi dengan Standar Kompetensi Jabatan yang dipersyaratkan yang akan berdampak pada produktivitas dan performa kerja pegawai pengampu jabatan itu, dimana kompetensi merupakan kemampuan dasar yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang baik dan maksimal, kemampuan pegawai ini akan ditunjukkan apabila sudah

melakukan pekerjaan, sebaliknya apabila memiliki kompetensi yang rendah maka akan cenderung berkinerja rendah pula (Moehariono, 2009, p. 13) .

Selain itu, dalam penyelenggaraan penilaian kompetensi melalui metode *assessment center*, bahwa seorang pengampu JF Analis Pertahanan Negara ditetapkan beberapa kompetensi utama yang harus dimiliki seperti integritas, kerjasama, komunikasi, orientasi pada hasil, dan pengambilan keputusan. Kelima kompetensi ini merupakan kompetensi inti yang wajib dimiliki seorang Analis Pertahanan Negara. Kompetensi ini wajib dimiliki karena seorang Analis Pertahanan Negara dalam menjalankan tugasnya harus berpedoman pada referensi data yang akurat dan dapat dipertanggung jawabkan, mampu membangun aliansi dengan beberapa pihak untuk mencari informasi dari sumber yang tepat, mampu membuat tulisan yang representatif terkait pertahanan negara dengan teknis penulisan yang sesuai standar penulisan karya tulis ilmiah, mampu membuat gagasan atau ide yang dapat dikembangkan dalam mencapai target kerja organisasi, dan mampu menghasilkan analisis yang dapat dijadikan rekomendasi pimpinan dalam membuat keputusan berdasarkan analisa secara mendalam. Sehingga dengan kompetensi tersebut menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan harapan organisasi.

Berdasarkan data Tabel I.3 memperlihatkan bahwa mayoritas pegawai memiliki kompetensi komunikasi yang masih berada di level 2 dengan persentase sebesar 59,30%, dimana ini merupakan kompetensi utama yang melekat pada seorang Analis Pertahanan Negara. Seorang pengampu JF Analis Pertahanan Negara harus memiliki kompetensi komunikasi baik lisan maupun tertulis. Dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang analis, kompetensi komunikasi ini sangat berpengaruh dalam menghasilkan suatu analisa mengenai ancaman dan kerawanan pertahanan negara yang dituangkan dalam bentuk naskah, kajian atau telaah yang dijadikan bahan rekomendasi pimpinan dalam mengambil suatu kebijakan. Idealnya seorang Analis Pertahanan Negara Ahli Madya memiliki standar kompetensi komunikasi level 3 (tiga), dimana pengampu jabatan harus terampil melakukan komunikasi secara asertif, mampu menyederhanakan topik yang

komplek dengan penyampaian yang mudah dipahami oleh pihak lain serta mampu membuat suatu naskah atau dokumen secara sistematis, terinci dan lengkap. Namun kenyataan yang didapat, bahwa ada kesenjangan (*gap*) dimana kemampuan pegawai pada kompetensi komunikasi masih banyak berada di bawah standar kompetensi jabatan yang ditetapkan.

Pegawai yang mengikuti seleksi JF Analis Pertahanan Negara belum memiliki kemampuan menulis yang mumpuni, kemampuannya mayoritas masih berada di level 2 (dua), hal ini akan mempengaruhi performa kerja yang dihasilkan oleh pengampu JF Analis Pertahanan Negara dalam hal ketajaman analisis yang dibuatnya. Menurut observasi awal dari wawancara dengan Asessor Kemhan, menyatakan bahwa dari hasil tes assesment menggunakan simulasi Analis Kasus menunjukkan bahwa kemampuan tulisan yang dihasilkan alurnya belum sistematis dan rekomendasi analisis yang dibuat sifatnya masih sederhana belum tajam mengupas mengenai permasalahan yang diangkat sehingga masih butuh diberikan pendalaman karya tulis ilmiah. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya beberapa pegawai memiliki latar belakang pengalaman penugasan mayoritas berasal dari bidang administrasi yang tidak terbiasa melakukan pekerjaan menulis.

Kompetensi sosial kultural JF Analis Pertahanan Negara terlihat pada aspek kompetensi perekat bangsa dimana berdasarkan data Tabel I.3 menunjukkan bahwa JF Analis Pertahanan Negara memiliki kompetensi perekat bangsa yang tergolong tinggi sebesar 85,20% walaupun masih berada di level 2 (dua). Mayoritas pegawai mampu menampilkan sikap dan perilaku yang peduli akan nilai-nilai keberagaman, menghargai perbedaan, mampu membangun hubungan baik antar individu dalam organisasi, serta mampu mengendalikan sikap dalam menghadapi pertentangan yang ditimbulkan oleh perbedaan latar belakang, agama/kepercayaan, suku, jender, sosial ekonomi, preferensi politik di lingkungan unit kerjanya. Hal ini berpengaruh pada sikap kerja yang ditampilkan saat melaksanakan pekerjaan sebagai analis, dimana saat ini tidak semua pimpinan di satuan kerja memiliki pemahaman yang sama mengenai tugas dan fungsi JF Analis Pertahanan Negara. Tidak semua

pegawai diberdayakan maksimal oleh pimpinan satuan kerja namun mereka tetap menampilkan kinerja terbaiknya, menghargai perbedaan, dan berinisiatif untuk meningkatkan kemampuan dengan mencari pengembangan kompetensi dari luar instansi guna pengayaan diri. Walaupun belum diberikan kesempatan untuk terjun ke masyarakat maka mereka belum dapat melakukan pemetaan sosial dan mengidentifikasi potensi kerawanan di masyarakat secara langsung sehingga saat ini hasil analisisnya hanya bersumber pada literatur dan peran tugasnya masih dalam batas lingkup internal satuan kerja saja belum sebagai mediator antara pemerintah dengan masyarakat guna memperkuat pertahanan negara.

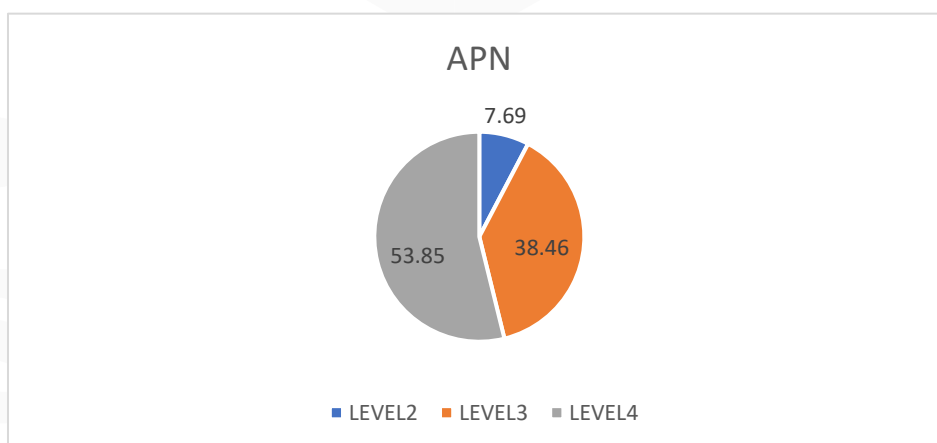
Pemahaman pimpinan di Kementerian Pertahanan akan jabatan fungsional APN yang masih rendah, dikarenakan tidak ada pendelegasian secara utuh terkait peran dan fungsi jabatan ini dari pimpinan yang terdahulu ke pimpinan yang berikutnya, sehingga pemberdayaan personelnnya belum dijalankan dengan optimal. Walaupun secara hierarki jabatan fungsional ini sudah mendapat pengakuan di level Eselon I dan II dilingkungan Kementerian Pertahanan. Kondisi ini terjadi di beberapa satuan kerja, jabatan fungsional APN sudah diberdayakan secara penuh dan menjalankan tugasnya dengan baik, namun tidak sedikit juga satuan kerja yang masih belum memahami tugas jabatan fungsional APN ini, bukan karena pejabat fungsionalnya yang tidak mumpuni tetapi pimpinan yang belum secara penuh memahami tugas jabatan fungsional APN, hal ini tentunya akan mempengaruhi produktivitas dan kinerja pegawai di unit yang ia pimpin.

Disaat minimnya pemahaman pimpinan mengenai tugas dan peran pejabat Analis Pertahanan Negara yang ditempatkan di satuannya maka akan berpengaruh pada jumlah proporsi pendelagasian tugas yang diberikan pada mereka, hal ini akan berdampak pada tingkat produktivitas pegawai tersebut sehingga hasil kerja berupa analisis yang dibuatnya belum optimal terlihat. Pemahaman pimpinan saat ini bahwa jabatan ini sama seperti jabatan analis kebijakan yang diduduki oleh TNI padahal berbeda. Jabatan fungsional APN memiliki tugas menghasilkan suatu analisis yang dijadikan rekomendasi kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat suatu keputusan, kebijakan

atau peraturan, yang dimana hasil kerjanya ini diukur berdasarkan angka kredit yang telah ditentukan. Sedangkan jabatan fungsional Analis yang diduduki oleh TNI memiliki peran dan tugas yang sama hanya saja kinerjanya belum memiliki standar pengukuran yang jelas. Hal inilah yang menjadikan JF Analis Pertahanan Negara kinerjanya dituntut optimal dan profesional untuk memenuhi angka kredit maksimal di setiap tahunnya melalui hasil tulisan yang dibuatnya.

Selain dari kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural, kemampuan JF APN dapat dilihat dari kompetensi teknis yang diperoleh dari uji kompetensi teknis yang dilakukan berdasarkan beberapa instrumen tes yaitu pilihan ganda, esai, tulisan/studi kasus dan wawancara mengenai bidang pertahanan negara. Hal ini dapat terlihat dari hasil capaian kompetensi teknis JF APN dibawah ini:

Tabel I. 4
Data Capaian Kompetensi Teknis
Pejabat Fungsional APN Periode 2020 – 2021 (dalam persentase)



Sumber: Tim uji kompetensi teknis JF APN (2021)

Berdasarkan data Tabel. 1.4 memperlihatkan bahwa capaian kompetensi teknis JF APN sebesar 53,85% sudah berada di level 4 sudah sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang ditetapkan, 38,46 % berada di level 3 dan sebesar 7,69% masih berada di level 2. Menurut pedoman uji kompetensi teknis disebutkan bahwa untuk menjadi calon APN Ahli Madya memiliki standar penilaian pada level 4 atau setara dengan skor nilai 65-70. Hal ini memperlihatkan bahwa hasil uji kompetensi teknis JF APN sudah mencapai hasil yang cukup baik, namun ada beberapa pegawai

masih berada di level 3 dan bahkan level 2, sehingga masih dibutuhkan pengembangan kompetensi terutama untuk bidang teknis pertahanan negara guna meningkatkan kemampuan teknisnya yang masih berada di level bawah.

Dengan demikian berdasarkan hasil capaian kompetensi baik teknis, manajerial dan sosial kultural melalui proses penilaian *assessment center* dan uji kompetensi teknis menunjukkan bahwa kompetensi JF Analisis Pertahanan Negara masih banyak yang berada di bawah standar kompetensi yang ditetapkan. Menurut Spencer dan Spencer (1993) bahwa kompetensi intelektual, emosional dan sosial bagian dari kepribadian terdalam seseorang yang dapat memprediksi atau mempengaruhi efektivitas kinerja seseorang, semakin tinggi kompetensi pegawai maka semakin tinggi kinerjanya. Sebaliknya, semakin tidak kompeten seseorang, semakin buruk kinerjanya. Dalam teori, Spencer menjelaskan bahwa tingkat kompetensi dan kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi dikelola dengan baik dan umumnya mengarah pada kepemimpinan yang efektif. Namun kenyataannya saat ini kompetensi JF Analisis Pertahanan Negara masih relatif rendah sehingga kinerja yang diperlihatkan juga belum nampak jelas berpengaruh pada organisasi. Kinerja yang masih rendah ini selain dipengaruhi oleh kompetensi dipengaruhi juga oleh pemahaman pimpinan yang masih rendah akan peran dan tugas Analisis Pertahanan Negara sehingga pembinaan dan pengelolaan jabatan ini belum secara optimal dapat berjalan dengan baik.

Masih berdasarkan informasi yang didapat dari seorang Analisis Pertahanan Negara bahwa, dalam menjalankan peran sebagai seorang Analisis Pertahanan Negara membutuhkan kompetensi komunikasi yang mumpuni sehingga dalam menunaikan peran jabatannya dapat menghasilkan prestasi kerja yang optimal dalam bentuk analisis yang tajam, akurat dan relevan dengan bidang pertahanan negara yang berujung pada sebuah rekomendasi yang tepat, sehingga dapat dijadikan acuan pimpinan dalam membuat suatu kebijakan. *Output* kerja pejabat APN berbentuk tulisan dalam bentuk naskah, kajian dan telaahan yang dimana dalam proses penilaian kerja berupa angka kredit menggunakan pedoman penilaian penulisan karya tulis ilmiah yang sifatnya masih sederhana dan umum.

Seorang pegawai yang membuat analisis dan menghasilkan sebuah rekomendasi akan mendapat nilai sebesar 0,56 (nol koma lima enam), sedangkan yang tidak menggunakan rekomendasi nilainya sebesar 0,1 (nol koma satu). Penilaian ini berdasarkan pedoman hasil kesepakatan rapat tim penilai dikarenakan pedoman penilaian angka kredit masih dalam tahap proses, sehingga belum secara tajam menilai dari substansi isi analisis yang dihasilkan apakah sudah representatif dan menghasilkan kebermanfaatan bagi Kementerian Pertahanan atau hanya sebagai pemenuhan angka kredit saja. Saat ini rekomendasi analisis yang dibuat oleh JF APN belum berkontribusi besar untuk organisasi, hasil tulisannya baru digunakan oleh internal satuan kerja dimana mereka ditempatkan sebagai salah satu bahan rekomendasi Kasatker dalam mengambil suatu keputusan atau sumber informasi yang dimuat dalam kolom website di salah satu satker guna mendukung program kerja.

Tahapan pengangkatan JF Analis Pertahanan dimulai dari proses administrasi lalu dilakukan penilaian kompetensi manajerial, sosial kultural melalui assesment center dan penilaian kompetensi teknis melalui uji kompetensi teknis oleh tim uji yang ahli di bidang pertahanan negara. Berikut data rekapitulasi hasil Assessment pada seleksi JF Analis Pertahanan Negara tahun 2021 seperti dibawah ini:

Tabel I. 5
Data Rekapitulasi Nilai Hasil Asesment
Seleksi Jabatan Fungsional APN Tahun 2021 yang telah diangkat
berdasarkan Surat Pengangkatan KEP/437/IV/2021 dan KEP/963/VIII/2021

No	Golongan Ruang	Nilai A Memenuhi Syarat	Nilai B Masih Memenuhi Syarat	Nilai C Kurang Memenuhi Syarat	Jumlah	Persentase
1	Pembina Tk. I IV/b	1	3	0	4	11%
2	Pembina IV/a	2	9	13	24	69%
3	Penata Tk. I III/d	0	2	5	7	20%
	Total	3	14	18	35	100%

Sumber : Assessment & Development Center Kemhan yang diolah oleh peneliti (2021).

Berdasarkan data Tabel I.5 diatas, terlihat bahwa pegawai Kementerian Pertahanan yang mengikuti *Assessment* untuk Seleksi Jabatan Fungsional APN pada tahun 2021 banyak di dominasi berasal dari pegawai dengan golongan Pembina IV/a sebesar 69%, Penata Tk. I III/d sebesar 20% dan Pembina Tk. I IV/b sebesar 11%. Hal ini dikarenakan pegawai dengan golongan ruang Pembina IV/a sudah lama menduduki jabatan sebagai pejabat Eselon IV sehingga ingin mengembangkan karirnya dengan melakukan perpindahan ke jabatan fungsional.

Fenomena yang terjadi saat ini di Kementerian Pertahanan adalah sulitnya seorang pegawai untuk naik ke jabatan struktural Eselon III karena persaingan yang terjadi dengan pegawai yang berasal dari TNI, hal ini memungkinkan sekali apabila pegawai jabatan struktural telah sampai pada jabatan tertinggi namun tidak mendapatkan kesempatan berkembang lagi, maka bisa berpindah ke karir jabatan fungsional. Akibatnya jabatan fungsional ini menjadi alternatif pengembangan pegawai untuk berkarir ke jenjang jabatan satu tingkat lebih tinggi, namun tidak diimbangi dengan kompetensi individu pegawai yang mumpuni, sehingga jabatan ini hanyalah sebagai jabatan persinggahan saja.

Berdasarkan hasil penilaian *assessment center* menyatakan bahwa dari 35 (tiga puluh lima) orang pegawai yang mengikuti seleksi jabatan fungsional APN hanya 3 (orang) saja yang dapat mencapai kategori memenuhi syarat dan 14 (empat belas) orang dengan kategori masih memenuhi syarat. Lalu 18 (delapan belas) orang masuk ke dalam kategori kurang memenuhi syarat, namun karena kebijakan dari pimpinan pegawai tersebut semua diangkat menduduki jabatan fungsional APN dikarenakan adanya kebutuhan pengisian dalam jabatan di beberapa satuan kerja. Kondisi ini menggambarkan bahwa ada beberapa personel APN yang diangkat tidak sesuai dengan hasil penilaian sehingga terjadi kesenjangan antara hasil penilaian dengan kompetensi individu yang ada pada pegawai, sehingga menimbulkan asumsi apakah pegawai tersebut dapat bekerja dan menghasilkan kinerja yang optimal di satuan kerja yang didudukinya. Hal ini harus menjadi perhatian penting bagi Kementerian Pertahanan dalam melakukan penempatan pegawai.

Peraturan Permenhan No. 11 Tahun 2017 mengenai Pedoman JF Analis Pertahanan Negara ini belum sepenuhnya mencerminkan peran JF Analis Pertahanan Negara secara kongkrit. Di dalam peraturan tersebut lebih banyak menjelaskan mengenai bidang tugas Direktorat Jenderal Strahan, belum terintegrasi dengan kedelapan satuan kerja dimana JF Analis Pertahanan Negara ditempatkan. Peraturan tersebut menjelaskan mengenai uraian tugas dari masing-masing jenjang, pada jenjang Ahli Madya memiliki butir kegiatan melakukan pengumpulan data, verifikasi, validasi, analisis data potensi kerawanan hingga menghasilkan rumusan rekomendasi berdasarkan hasil analisis. Sedangkan jenjang Ahli Muda dan Pertama memiliki butir kegiatan melakukan pengumpulan data, verifikasi, validasi, analisis data potensi kerawanan hingga melakukan kegiatan sinkronisasi hasil. Jadi dapat disimpulkan bahwa perbedaan Jabatan Fungsional APN dari masing-masing jenjang keahlian terletak pada hasil akhir kerjanya, dimana jenjang ahli madya harus menghasilkan suatu analisis dalam bentuk rumusan rekomendasi sedangkan ahli muda dan pertama hanya sampai pada melakukan sinkronisasi hasil analisis pertahanan negara.

JF Analis Pertahanan Negara yang tersebar di 8 (delapan) satuan kerja ini, beberapa tugas dan fungsi satuan kerja sudah ada yang relevan dengan butir kegiatan yang tertuang dalam peraturan, namun ada juga yang belum sesuai seperti Badiklat Kemhan. Semua personel Analis Pertahanan Negara yang berada disana menduduki jenjang ahli madya, jika dikaitkan dengan butir kegiatan yang ada dan ruang lingkup satuan kerja maka tugas sebagai seorang Analis Pertahanan Negara Ahli Madya dirasa cukup sulit untuk mendapatkan angka kredit. Tugas seorang JF Analis Pertahanan Negara Ahli Madya hanya sebatas melakukan pekerjaan sebagai narasumber, itupun masuk dalam unsur tugas penunjang bukan sebagai unsur tugas utama. Tugas untuk membuat hasil analisis sampai menjadi suatu rekomendasi ke pimpinan itu tidak dapat dilakukan karena keterbatasan ruang lingkup bidang pekerjaannya yang lebih banyak menangani peserta diklat, sedangkan untuk membuat kajian terkait pertahanan negara cukup sulit. Di satuan kerja tersebut jabatan APN Ahli Pertama dan Muda masih dapat menjalankan tugas sesuai dengan

butir kegiatannya dengan melakukan analisis dan sinkronisasi potensi kerawanan di bidang pendidikan pertahanan. Hal ini memperlihatkan ketidaksesuaian antara uraian tugas yang tertuang dalam regulasi dengan bidang tugas pada satuan kerja yang mengakibatkan personel tersebut terbatas ruang lingkup tugasnya, sehingga perlu adanya pembenahan regulasi agar lebih terintegrasi dengan bidang tugas di satuan kerja.

Kementerian Pertahanan sudah berupaya melakukan langkah-langkah solutif untuk meminimalisir permasalahan-permasalahan yang terjadi pada pegawainya. Salah satu langkah yang dapat dijalankan organisasi dalam memajukan SDM adalah dengan melakukan pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai merupakan upaya pemberdayaan guna meningkatkan kinerja organisasi yang dilakukan dengan membentuk personel yang berkualitas, memiliki keterampilan, kemampuan dan loyalitas kerja pada organisasi. Pengembangan kompetensi ini bertujuan untuk memenuhi kompetensi individu pegawai dengan SKJ dan perencanaan pengembangan karirnya.

Pengembangan sumber daya manusia seharusnya dilakukan oleh organisasi melalui kegiatan peningkatan keahlian pegawai melalui program penguatan berbasis kompetensi. Namun kondisi umum yang saat ini terjadi di Kementerian Pertahanan bahwa belum sepenuhnya pengembangan kompetensi bagi pejabat Analis Pertahanan Negara terwadahi oleh Badiklat Kemhan, hal ini mengakibatkan banyak pejabat Analis Pertahanan Negara berinisiatif untuk menentukan sendiri bentuk peningkatan kualitas yang dibutuhkannya. Pegawai mengikuti pengembangan tersebut dengan bebas tanpa melihat apakah dapat mendukung kinerja organisasi atau hanya sebagai pemenuhan angka kredit. Saat ini Badiklat Kemhan baru membuka mata diklat fungsional Analis Pertahanan Negara dengan kurikulum diklat yang sifatnya masih umum dan dasar, belum membuat diklat fungsional secara khusus sesuai perjenjangan, sehingga pembekalan untuk meningkatkan dan memperkuat kompetensi inti APN belum dijalankan secara optimal. Muatan kurikulum yang ada pada diklat tersebut juga belum mengikuti perkembangan lingkungan strategis yang ada saat ini. Akhirnya beberapa JF Analis

Pertahanan Negara melakukan pengembangan diri yang diselenggarakan pihak lain dengan biaya sendiri. Berikut animo pegawai untuk mengikuti diklat berdasarkan data Rekapitulasi peserta penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk pegawai dengan golongan ruang Eselon IV (setara) seperti di dijelaskan dibawah ini :

Tabel I. 6
Hasil Rekapitulasi Peserta Diklat Pejabat Eselon IV (setara)
Pada Program Diklat/Sus di Badiklat Periode 2018 s.d 2021

NO	PROGRAM DIKLAT/KURSUS	ALOKASI	JUMLAH PESERTA KEMHAN			
			2018	2019	2020	2021
1	2	3	4	5	6	7
1	Susjemen Rengar Han	30	12	15	17	18
2	Susdasjemen Han	30	10	9	9	7
3	Susjemen PBMN Han	30	2	4	5	5
4	Susjemen Litbang Han	30	17	14	8	6
5	Diklat Teknis <i>Cyber Defence</i> Tingkat Terampil	30	7	10	7	5
6	Diklat Fungsional Pembentukan Auditor Ahli	25	20	22	22	23
7	Suskatjemen Keuangan Pertahanan Negara	30	16	12	10	9
8	Suskatjemen Asset Barang Milik Negara	30	7	6	5	5
9	Diklat Teknis Substansi Audit Investigasi	25	18	20	0	0
10	Diklat Fungsional Analisis Pertahanan Negara	25	20	11	0	0

Sumber : Subbag Pengadaan dan Pengembangan Pegawai Ropeg Setjen Kemhan Kemhan (2019)

Dari data yang tersaji diatas memperlihatkan bahwa pegawai Kemhan yang mengikuti diklat fungsional Analisis Pertahanan Negara dari tahun 2018 hingga 2021 mengalami penurunan. Tahun 2018 pegawai yang mengikuti diklat sebanyak 20 orang, lalu di tahun berikutnya menurun menjadi sebanyak 11 orang saja. Sementara itu, pada tahun 2020 hingga 2021 tidak diselenggarakan karena terjadi refocusing anggaran dan diklat fungsional Analisis Pertahanan Negara masuk kedalam program diklat yang kurang mendapat prioritas. Padahal diklat JF Analisis Pertahanan Negara ini merupakan diklat fungsional yang penting karena sebagai bekal dasar pegawai memahami mengenai bidang teknis pertahanan negara untuk digunakan dalam menjalankan tugas sebagai seorang analis pertahanan. Hal ini membuat para pejabat JF Analisis Pertahanan Negara mengambil langkah inisiatif untuk mengikuti beberapa pengembangan kompetensi secara mandiri baik yang

berbayar ataupun tidak. Menurut pasal 203 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 11 Tahun 2017 mengenai Manajemen Pegawai Negeri menjelaskan, ASN wajib ikut serta meningkatkan kemampuan sedikitnya 20 (dua puluh) jam dalam satu tahun, sementara saat ini program diklat yang disediakan oleh Kemhan untuk JF Analisis Pertahanan Negara sangat minim sekali sehingga sulit untuk memenuhi syarat tersebut. Kondisi ini terlihat berbeda dengan program diklat fungsional untuk jabatan auditor yang setiap tahunnya selalu diselenggarakan dan alokasi peserta selalu memenuhi kuota, selain itu program diklat yang ditawarkan sudah secara spesifik sesuai dengan jenjang keahliannya sehingga banyak pegawai yang berminat untuk mengikutinya.

Menurut hasil wawancara awal dengan salah seorang Pejabat Subbag Pengembangan Pegawai Ropeg Setjen Kemhan, bahwa animo pegawai untuk mengikuti diklat APN dipengaruhi beberapa hal yaitu: pertama, diklat yang ditawarkan tidak sesuai dengan kebutuhan *job desk* dan kompetensi pegawai karena dirasa kurang memiliki manfaat untuk diimplementasikan pada tugas rutin; kedua, anggaran yang terbatas dan program diklat ini tidak masuk dalam prioritas pengembangan; ketiga, dahulu diklat fungsional ini menjadi sebuah persyaratan wajib untuk menduduki jabatan fungsional ini, namun saat ini kebijakannya berubah dan diklat ini menjadi suatu program penguatan saja bagi pegawai yang sudah diangkat menjadi pejabat fungsional tetapi belum dibekali dengan pengetahuan dasar pertahanan negara. Dengan demikian mengakibatkan animo pegawai menurun karena sudah banyak pengampu jabatan yang sudah mengikuti diklat tersebut. Sementara saat ini yang dibutuhkan oleh pengampu jabatan fungsional Analisis Pertahanan Negara adanya diklat berdasarkan jenjang keahliannya agar kemampuan mereka dapat berkembang.

Oleh karena diklat fungsional ini belum diselenggarakan lagi, sementara seleksi pegawai untuk JF Analisis Pertahanan Negara ini terus diadakan setiap tahunnya, maka bagi pegawai yang sudah dapat menduduki jabatan namun belum dibekali melalui diklat fungsional ini kemampuan mengenai pengetahuan pertahanan negara yang dimiliki akan berbeda dengan pegawai yang sudah dibekali.

Hal ini membuat pengampu jabatan belajar secara mandiri dengan bertanya kepada senior dan mengambil alternatif bentuk pengembangan kompetensi lain yang diselenggarakan pihak luar untuk memperkaya wawasan guna mendukung tugas dalam membuat tulisan.

Pada dasarnya, setiap kegiatan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia di dalam organisasi, terutama dalam hal peningkatan kualitas kemampuan dan kompetensi pegawai dalam bekerja. Pelatihan dan pengembangan secara tidak langsung dapat membantu perusahaan menjadi lebih kompetitif, karena nilai perusahaan akan meningkat melalui kualitas asetnya (Noe, 2017). Hal ini diperkuat oleh Notoadmodjo (2003) yang menjelaskan bahwa, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan itu menitik beratkan pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan pegawai yang dimana sangat berhubungan erat dengan pekerjaannya saat ini ataupun masa yang akan datang dimana pelaksanaannya harus direncanakan dan diorganisir sehingga hasilnya akan efektif. Jadi dapat dikatakan pengembangan kompetensi akan berpengaruh pada kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya saat ini dan akan datang dengan tujuan mewujudkan profesionalitas dengan sistem perencanaan kebutuhan pegawai dan organisasi yang masuk akal, komprehensif, efektif dan efisien. Oleh karena itu, sangatlah penting apabila upaya pengembangan JF Analisis Pertahanan Negara berdasarkan perencanaan yang sesuai melalui suatu program. Jika penyusunan program pengembangan kompetensi JF Analisis Pertahanan Negara pada Kementerian Pertahanan sudah terbentuk secara tepat maka akan dapat memunculkan dan membentuk sumber daya manusia yang profesional sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan Kementerian Pertahanan. Dengan adanya sumber daya pertahanan yang profesional maka akan tercapai tujuan pembangunan nasional.

B. Rumusan Permasalahan

Pengembangan kompetensi pegawai memiliki tujuan untuk meningkatkan kualitas pegawai, namun yang terjadi saat ini bentuk pengembangan kompetensi

yang diselenggarakan oleh Kementerian Pertahanan ini apakah dapat meningkatkan kualitas pegawainya atau sebaliknya. Dalam upaya mengatasi permasalahan terkait peningkatan kualitas pengampu JF Analis Pertahanan Negara, instansi pembina yang memiliki tugas membuat regulasi harus menyempurnakan kebijakan di internal, salah satunya melalui pengembangan kompetensi. Perbaikan internal organisasi juga ditujukan untuk meningkatkan *self efficacy* dan meningkatkan kualitas menghadapi kompetisi yang semakin bersaing. Harapan terhadap profesionalisme pegawai, khususnya JF Analis Pertahanan Negara ini didorong oleh munculnya gap antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja pejabat fungsional yang sebenarnya.

Berdasarkan observasi awal ditemukan beberapa indikasi masalah yang menjadi penyebab dari adanya suatu permasalahan terkait kompetensi yang dimiliki pegawai JF Analis Pertahanan Negara, yaitu adanya kesenjangan kompetensi individu pejabat Analis Pertahanan Negara dengan standar kompetensi jabatan yang menjadi persyaratan. Level kompetensi komunikasi dan kemampuan teknis yang dimiliki pegawai mayoritas masih berada di bawah persyaratan, masih ada pegawai yang diangkat dengan kompetensi yang kurang sesuai kualifikasi karena adanya kebijakan pimpinan hal ini akan berkaitan dengan pencapaian hasil kerja pejabat APN itu sendiri. Seorang pejabat JF Analis Pertahanan Negara idealnya memiliki kompetensi teknis bidang pertahanan negara yang baik maka akan berdampak pada ketajaman dalam membuat suatu analisis potensi kerawanan dan ancaman negara. Kompetensi inilah yang harus secara periodik ditingkatkan terus menerus agar terjaga dan semakin optimal kemampuannya. Namun kondisi yang terjadi saat ini untuk meningkatkan kemampuan tersebut, Kementerian Pertahanan belum sepenuhnya dapat mengakomodir kebutuhan peningkatan kompetensi pejabat APN, hanya ada satu diklat fungsional yang dapat diselenggarakan oleh Badiklat itupun kurikulumnya masih bersifat umum dan dasar belum secara khusus menyorot pada kemampuan teknis bidang, muatan kurikulum yang digunakan juga belum mengikuti perkembangan lingkungan strategis saat ini, selain itu belum adanya diklat yang diperuntukan sesuai jenjang keahlian JF Analis Pertahanan Negara.

Berdasarkan fokus masalah tersebut, peneliti ingin mengupas secara mendalam tentang pengembangan kompetensi pada Pejabat Fungsional Analis Pertahanan Negara Kementerian Pertahanan dan pada penelitian ini diangkat judul “Pengembangan Kompetensi pada Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara di Lingkungan Kementerian Pertahanan. Oleh karena untuk meningkatkan kualitas kompetensi pejabat JF Analis Pertahanan Negara agar dapat bekerja optimal dan profesional, maka pertanyaan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana bentuk pengembangan kompetensi yang relevan bagi pengampu Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara di lingkungan Kementerian Pertahanan dilihat dari aspek pengetahuan?
2. Bagaimana bentuk pengembangan kompetensi yang relevan bagi pengampu Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara di lingkungan Kementerian Pertahanan dilihat dari aspek keterampilan?
3. Bagaimana bentuk pengembangan kompetensi yang relevan bagi pengampu Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara di lingkungan Kementerian Pertahanan dilihat dari aspek sikap?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan merumuskan program pengembangan kompetensi yang relevan bagi JF Analis Pertahanan Negara di lingkungan Kementerian Pertahanan berdasarkan aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

D. Manfaat Penelitian

- 1) Terhadap dunia akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan informasi bagi penelitian selanjutnya di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan kompetensi pegawai.

- 2) Terhadap dunia praktisi

Penelitian ini sejatinya dapat menyumbangkan ide atau gagasan para pimpinan di lingkungan Kementerian Pertahanan khususnya Direktorat Jenderal Strategi Pertahanan Kemhan dalam membuat kebijakan yang terkait dengan peningkatan kinerja JF Analis Pertahanan Negara dalam merumuskan penyelenggaraan pengembangan kompetensi bagi pengampu JF Analis Pertahanan Negara sebagai upaya untuk menciptakan pemerintahan dan pertahanan yang handal.

3) Peneliti

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk menambah pengetahuan dan wawasan, serta merupakan salah satu syarat menyelesaikan program Magister pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Lembaga Administrasi Negara.

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA