

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN
FUNGSIONAL PENGEMBANG KEWIRAUSAHAAN
STUDI KASUS PADA KEMENTERIAN USAHA MIKRO,
KECIL DAN MENENGAH RI**

Disusun Oleh :

NAMA : DENDY KOSWARA

NPM : 2444021049

JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK

PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA

KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)



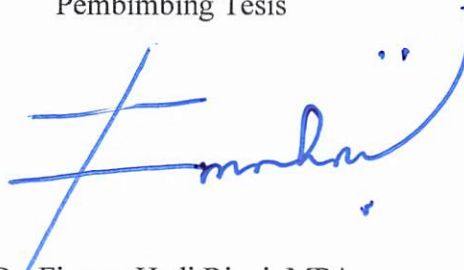
**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2026**

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Dendy Koswara
NPM : 2444021049
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan Studi Kasus Pada Kementerian Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah RI

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



Dr. Firman Hadi Rivai, MPA

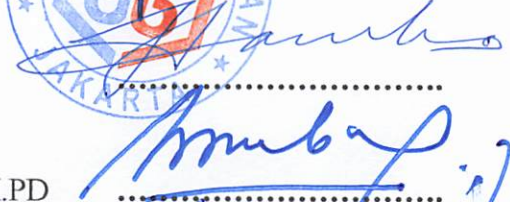
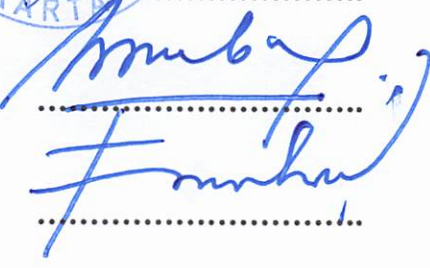
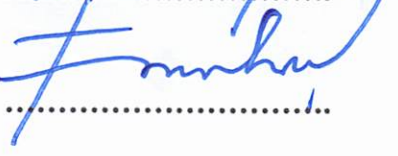
LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Dendy Koswara
NPM : 2444021049
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan Studi Kasus Pada Kementerian Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah RI

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, pada :

Hari : Jumat
Tanggal : 6 Februari 2026
Pukul : 14.00

TELAH DINYATAKAN LULUS UJIAN TESIS

Tim Penguji	Nama	Tanda Tangan
Ketua Sidang	: Dr. Ridwan Rajab, M.Si	
Sekretaris	: Dr. Hamka, MA	
Anggota	: Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.PD	
Pembimbing	: Dr. Firman Hadi Rivai, MPA	

LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa sesungguhnya :

1. Karya tulis berupa TESIS, saya ajukan untuk mendapatkan gelar akademik Magister (S2) di Politeknik STIA LAN Jakarta, merupakan karya asli dan belum pernah diajukan oleh siapapun juga maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Adapun karya tulis saya, terdapat tulisan yang saya kutip dan jelas disebutkan nama pengarang serta tercantum dalam Daftar Pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan ataupun ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi berupa pencabutan gelar dan sanksi lainnya sesuai ketentuan yang berlaku.

Jakarta, Februari 2026

Yang Menyatakan,



Dendy Koswara

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan rahmat-Nyalah sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan tepat pada waktunya. Adapun tujuan dari penulisan tesis ini adalah sebagai langkah akhir dalam penyelesaian studi di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP).

Pada kesempatan ini, peneliti hendak menyampaikan terima kasih kepada Dr. Firman Hadi Rivai, MPA selaku Pembimbing serta semua pihak yang sudah memberikan dukungan berupa moril maupun materiil sehingga tesis ini dapat selesai khususnya kepada :

1. Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA beserta para dosen pengajar.
2. Seluruh Dosen Penguji : Dr. Ridwan Rajab M.Si, Dr. Hamka, MA serta Dr Bambang Giyanto, SH MPD yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis.
3. Rekan-Rekan Bagian Umum dan Keuangan Deputy Bidang Usaha Kecil Kementerian Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.
4. Keluarga Besar Peneliti.
5. Rekan-Rekan Mahasiswa STIA LAN Jakarta Angkatan 2024 Kelas B.

Meskipun sudah berusaha menyelesaikan tesis ini sebaik mungkin, peneliti menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih ada kekurangan. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca guna menyempurnakan segala kekurangan dalam penyusunan tesis ini. Akhir kata, peneliti berharap semoga tesis ini berguna bagi para pembaca dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.

ABSTRAK

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL PENGEMBANG KEWIRAUSAHAAN STUDI KASUS PADA KEMENTERIAN USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH RI

Dendy Koswara, Firman Hadi Rivai

dendykoswara@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan (JFPKWU) di lingkungan Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sebagai upaya mendukung peningkatan kinerja organisasi dan efektivitas pembinaan UMKM. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap narasumber kunci yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan kompetensi JFPKWU. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan (JFPKWU) di lingkungan Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh interaksi sejumlah faktor internal dan eksternal, dengan tiga faktor dominan yaitu dukungan manajemen puncak, komitmen pejabat pimpinan sebagai spesialis dan generalis, serta proses pelatihan dan pengembangan. Dukungan manajemen puncak belum sepenuhnya terwujud dalam kebijakan operasional yang konsisten, sementara komitmen pimpinan antarunit kerja masih bervariasi. Di sisi lain, pola pelatihan cenderung bersifat reaktif dan belum berbasis kebutuhan jabatan serta kinerja jangka panjang. Selain faktor dominan tersebut, gaya belajar, kompleksitas organisasi, pemanfaatan teknologi, serta fungsi manajemen sumber daya manusia turut memengaruhi efektivitas pengembangan kompetensi. Berdasarkan sintesis Matriks TOWS, dirumuskan tujuh strategi inti yang saling terintegrasi, mencakup penguatan tata kelola, pengembangan pembelajaran adaptif berbasis digital dan hybrid, pembelajaran berkelanjutan berbasis jabatan dan kinerja, penguatan kolaborasi berbasis praktik, transformasi pendekatan pelatihan, optimalisasi fungsi SDM, serta efisiensi dan keberlanjutan program pengembangan kompetensi JFPKWU.

Kata kunci: Pengembangan Kompetensi, Jabatan Fungsional, Pengembang Kewirausahaan, JFPKWU, UMKM.

ABSTRACT

STRATEGIES FOR COMPETENCY DEVELOPMENT OF FUNCTIONAL ENTREPRENEURIAL DEVELOPMENT OFFICERS: A CASE STUDY AT THE INDONESIAN MINISTRY OF MICRO, SMALL, AND MEDIUM ENTERPRISES

Dendy Koswara, Firman Hadi Rivai

dendykoswara@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to analyze strategies for competency development of the Functional Position of Entrepreneurship Development Officers (JFPKWU) within the Ministry of Micro, Small, and Medium Enterprises as an effort to enhance organizational performance and the effectiveness of MSME development. The research adopts a qualitative approach, with data collected through in-depth interviews with key informants directly involved in the management and implementation of competency development. The collected data were analyzed using SWOT analysis to identify internal and external factors influencing the development of JFPKWU competencies. The findings indicate that the competency development of JFPKWU has not yet been optimally implemented. This condition is shaped by the interaction of various internal and external factors, with three dominant factors identified: top management support, the commitment of managerial officials in their roles as specialists and generalists, and training and development processes. Top management support has not been fully translated into consistent operational policies, while leadership commitment varies across organizational units. Moreover, training practices tend to be reactive and insufficiently aligned with long-term job requirements and performance objectives. In addition, learning styles, organizational complexity, the use of information technology, and human resource management functions also influence the effectiveness of competency development. Based on the synthesis of the TOWS matrix, seven integrated core strategies were formulated, emphasizing governance strengthening, adaptive digital and hybrid learning, position- and performance-based continuous learning, practice-based collaboration, a shift toward proactive training approaches, optimization of human resource management functions, and the efficiency and sustainability of competency development programs.

Keywords: Competency Development, Functional Position, Entrepreneurship Developer, JFPKWU, MSME.

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	14
C. Rumusan Masalah	15
D. Tujuan Penelitian	15
E. Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu	16
B. Tinjauan Kebijakan	28
C. Tinjauan Teori.....	30
1. Administrasi Publik.....	30
2. Manajemen ASN	32
3. Strategi	35
4. Pengembangan Kompetensi ASN	37
5. Analisis SWOT	43
D. Kerangka Berpikir.....	45
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Metode Penelitian.....	48
B. Teknik Pengumpulan Data	48
C. Lokus Penelitian dan Alasan Pemilihan Lokus.....	51
D. Teknis Pengolahan dan Analisis Data.....	52

BAB IV HASIL PENELITIAN

- A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian 55
- B. Pembahasan Hasil Penelitian 60

BAB V PENUTUP

- A. Kesimpulan 131
- B. Saran..... 132

LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Distribusi JFPKWU Berdasarkan Jenjang	6
Tabel 1.2 Distribusi JFPKWU Berdasarkan Pendidikan	7
Tabel 1.3 Distribusi JFPWU Berdasarkan Usia	8
Tabel 1.4 Pendekatan Pengembangan Kompetensi pada Kementerian/Instansi Lain	12
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3.1 Key Informan	49
Tabel 4.1 Uraian kegiatan JFPK berdasarkan PERMEN PANRB 43/2022	58
Tabel 4.2 Tabel Analisis SWOT	107
Tabel 4.3 Strategi Pengembangan Kompetensi JFPKWU	114
Tabel 4.4 Matriks TOWS	123
Tabel 4.5 Strategi Inti Pengembangan Kompetensi JFPKWU	126
Tabel 4.6 Strategi Inti dan Langkah Strategis dalam Pengembangan Kompetensi JFPKWU	129

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pertumbuhan Jumlah Wirausaha Setiap Provinsi.....	1
Gambar 2.1 Matriks TOWS	45
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian UMKM	56

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

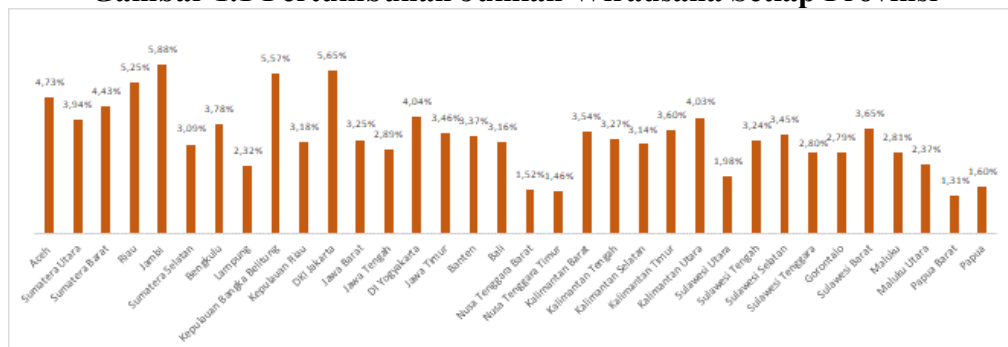
BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pertumbuhan jumlah wirausaha menjadi satu indikator penting untuk mendorong pembangunan ekonomi nasional, khususnya pada negara berkembang seperti Indonesia. Berdasarkan data terbaru, jumlah wirausaha mapan di Indonesia pada Februari 2024 telah menembus angka 5 juta orang, meningkat sekitar **2,04%** dibandingkan tahun sebelumnya (Badan Pusat Statistik, 2024). Capaian ini menunjukkan adanya perbaikan iklim usaha serta peningkatan kapasitas pengusaha untuk bertahan dan berkembang dalam jangka panjang. Namun demikian, proporsi wirausaha mapan masih jauh lebih kecil dibandingkan jumlah wirausaha pemula yang mencapai **51,55 juta orang**. Jumlah wirausaha pemula turun 0,9% jika berbanding pada periode Agustus, tetapi menunjukkan peningkatan sebesar 1% jika dibanding dengan Februari 2023. (Badan Pusat Statistik, 2024). Dominasi wirausaha pemula yang masih mengandalkan usaha perseorangan tanpa tenaga kerja tetap mencerminkan keterbatasan dalam skala usaha, akses modal, dan tata kelola (Arif & Herawan, 2025). Oleh karena itu, peningkatan kualitas kewirausahaan perlu didukung melalui pelatihan, pembiayaan, regulasi yang kondusif, serta pemanfaatan teknologi digital agar wirausaha mapan semakin kuat dan mampu berkontribusi optimal bagi penciptaan lapangan kerja, daya saing, dan pertumbuhan ekonomi.

Gambar 1.1 Pertumbuhan Jumlah Wirausaha Setiap Provinsi



Sumber : Kementerian UMKM, data diolah Peneliti, 2025

Lebih jauh, distribusi wirausaha di tingkat daerah masih menunjukkan disparitas yang cukup besar. Rasio kewirausahaan yang digunakan untuk mengukur jumlah wirausaha aktif terhadap total populasi, menggambarkan tingkat aktivitas kewirausahaan suatu wilayah sekaligus potensi pertumbuhan ekonomi daerah. Beberapa provinsi memiliki rasio relatif tinggi, seperti Jambi (5,88%), Riau (5,25%), dan DKI Jakarta (5,65%), sementara provinsi lain masih berada pada level rendah, misalnya Papua (1,65%), Sulawesi Utara (1,98%), dan Lampung (2,32%) (Kemenkop UKM, 2023). Perbedaan rasio ini menunjukkan bahwa keberadaan suatu entitas usaha sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kesinambungan produksi untuk memenuhi permintaan pasar. Hal ini juga berlaku bagi industri berskala usaha mikro, usaha kecil, serta usaha menengah.

Menghadapi kondisi tersebut, pemerintah telah mengarahkan kebijakan penguatan kewirausahaan melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024. KemenKopUKM menempatkan peningkatan nilai tambah ekonomi sebagai prioritas dengan menargetkan rasio kewirausahaan nasional sebesar 3,23% pada tahun 2024 (Kemenkop UKM, 2024). Dukungan birokrasi yang kuat serta kapasitas SDM aparatur merupakan elemen krusial dalam mencapai target tersebut. Berdasarkan PerPres No.2 Thn 2022 Tentang Pengembangan Kewirausahaan Nasional Tahun 2021-2024 Pasal 3, Program Pengembangan Kewirausahaan Nasional dilaksanakan secara kolaboratif oleh K/L, Pemda, serta pihak-pihak lain. Melalui dukungan yang terpadu dan komprehensif, inisiatif ini diharapkan dapat mendorong pertumbuhan kewirausahaan yang lebih berkelanjutan dan signifikan di Indonesia.

Di tengah tantangan tersebut, pemerintah telah menginisiasi penguatan kewirausahaan di Indonesia melalui kebijakan RPJMN 2020-2024. Kementerian Koperasi dan UKM menetapkan meningkatkan nilai tambah ekonomi sebagai salah satu prioritas, yang akan dicapai melalui penguatan kewirausahaan dan pengembangan UMKM. Merujuk pada Diana, (2015), Proses produksi pada sektor UMKM memerlukan berbagai input, terutama sumber daya manusia merupakan tenaga kerja, dimana pengelolaan manusia merupakan aset terpenting bagi

keberlangsungan usaha. Oleh sebab itu, pemerintah menetapkan target rasio kewirausahaan nasional ditetapkan sebesar 3,23% pada Tahun 2024 dan 12% pada tahun 2045 (KemenkopUKM, 2024). Untuk mendukung pencapaian target ini, upaya pengembangan kewirausahaan nasional tidak terlepas dari dukungan birokrasi yang kuat dan ketersediaan kewirausahaan nasional serta ketersediaan sumber daya manusia aparatur. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dan Wirausaha merupakan komponen utama perekonomian Indonesia, memberikan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (sekitar 61 %) dan menyerap sebagian besar tenaga kerja nasional (± 97 %). Meskipun demikian, sebagian besar UMKM dan wirausaha belum menunjukkan daya saing yang optimal; pemerintah menyebutkan bahwa sekitar 95 % UMKM dan wirausaha belum kompetitif karena masih mengandalkan metode produksi tradisional dan kurangnya akses terhadap sumber daya strategis. Hasil survey Kementerian Koperasi dan UKM (2021) menunjukkan bahwa lebih dari seperdua pelaku UMKM mengalami hambatan dalam mengakses pembiayaan (51,09 %) serta keterbatasan pemasaran dan akses pasar (34,72 %), disamping kendala lain seperti bahan baku dan teknologi. Kondisi ini selaras dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa rendahnya akses modal dan rendahnya kapabilitas manajerial merupakan hambatan utama pertumbuhan UMKM di berbagai wilayah di Indonesia (Darussalam Pamungkas & Bratamanggala, 2025; Soebiantoro & Haryanti, 2024).

Literatur juga menunjukkan bahwa pendampingan dan pembinaan yang sistematis berdampak positif terhadap kinerja UMKM; misalnya, penelitian Zalviana, Rahmadi, & Heryanto (2025) menunjukkan bahwa bantuan modal dan pembinaan pemerintah berkontribusi nyata terhadap peningkatan pendapatan UMKM, sementara penelitian Intan, Fuadi, & Pratomo (2025) menegaskan pentingnya pelatihan kewirausahaan dan peran pemerintah dalam meningkatkan kemandirian ekonomi pelaku UMKM. Namun, efektivitas pembinaan tersebut dipengaruhi oleh kompetensi aparatur pembina; penelitian tentang pemberdayaan UMKM menunjukkan bahwa keberhasilan fasilitasi akses modal dan pemasaran sangat bergantung pada kualitas pendampingan yang diberikan (Ratnaningtyas,

Wicaksono & Irfal, 2025). Dengan tingginya proporsi UMKM yang menghadapi tantangan dan kebutuhan pembinaan, maka penguatan kuantitas dan kualitas Aparatur Pembina menjadi kebutuhan strategis agar pembinaan UMKM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu mendorong peningkatan daya saing, produktivitas, dan keberlanjutan usaha di masa depan. Penelitian yang dilakukan oleh Trisnawati & Darsana (2022) menjelaskan bahwa pertumbuhan jumlah wirausaha dan penguatan UMKM pada dasarnya tidak hanya bergantung pada aspek modal dan kebijakan, tetapi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia wirausaha yang dimiliki. SDM wirausaha yang kompeten menjadi fondasi utama agar pelaku usaha mampu beradaptasi, berinovasi, dan menjaga keberlanjutan usahanya. Namun demikian, berbagai kajian menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM masih menghadapi keterbatasan, terutama pada aspek human capital dan kompetensi kewirausahaan, sehingga memerlukan pembinaan yang berkelanjutan melalui pelatihan, pendampingan, dan penguatan kapasitas usaha. Didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Akib (2023) Pengusaha UMKM di Karawang juga masih memerlukan penguatan pada aspek manajerial agar pengelolaan usaha dapat berjalan secara lebih terarah dan berkelanjutan. Kemampuan manajemen yang memadai akan membantu pelaku usaha menyusun perencanaan yang realistis, melaksanakan kegiatan usaha secara sistematis, serta melakukan evaluasi secara berkala terhadap kinerja usahanya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi belum sepenuhnya berjalan optimal, sehingga diperlukan peran pembinaan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, kehadiran Sumber Daya Manusia Aparatur menjadi penting untuk mendampingi dan membina UMKM maupun wirausaha agar mampu menerapkan prinsip-prinsip manajemen usaha secara tepat sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik usahanya.

Kondisi tersebut melahirkan Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan yang ditandai dengan terbitnya PerMenPANRB No.43/2022 mengenai Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan dan PermenKopUKM No.3/2023 mengenai Petunjuk Teknis JF Pengembang Kewirausahaan.

Pembentukan JF Pengembang Kewirausahaan di berbagai daerah provinsi serta kabupaten maupun kota diharapkan akan mendorong pencapaian Indeks Kewirausahaan Daerah hingga Nasional. Tugas JF Pengembang Kewirausahaan adalah melakukan pengembang kewirausahaan dengan kegiatan tersebut meliputi pemetaan serta analisis data usaha, pemberian layanan konsultasi bisnis serta pendampingan, peningkatan teknologi informasi untuk mendukung kegiatan berusaha serta inkubasi wirausaha, penguatan akses pembiayaan bagi wirausaha, serta pengembangan ekosistem bisnis yang berkelanjutan (KemenkopUKM, 2023).

Keberadaan formasi jabatan fungsional pengembangan kewirausahaan di daerah-daerah ini diharapkan juga dapat membantu meningkatkan rasio kewirausahaan dengan menyediakan pendamping dan dukungan yang lebih baik bagi pengusaha UMKM. Namun, sebagaimana pada Gambar 1, ketidakseimbangan antara ketersediaan formasi dan kebutuhan di seluruh wilayah dapat berdampak pada ketimpangan dalam pengembang kewirausahaan, yang terlihat dari rasio kewirausahaan di berbagai provinsi, seperti Aceh (4,73%), Riau (5,25%), dan Jambi (5,88%) memiliki rasio kewirausahaan yang relatif tinggi dibandingkan dengan daerah lain, seperti Lampung (2,32%), Papua (1,6%), dan Sulawesi Utara (1,98%) (KemenkopUKM, 2024).

Struktur jabatan fungsional Pengembang Kewirausahaan pada Kementerian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menunjukkan komposisi yang beragam pada setiap unit kerja pembina, dengan total 171 orang pejabat fungsional yang tersebar pada jenjang Ahli Pertama, Ahli Muda, Ahli Madya, dan Ahli Utama. Secara keseluruhan, jumlah pejabat fungsional terbanyak berada pada jenjang Ahli Muda (87 pegawai), diikuti oleh Ahli Madya (65 pegawai), kemudian Ahli Utama (18 pegawai), dan Ahli Pertama (1 pegawai). Komposisi ini menggambarkan bahwa sebagian besar pejabat fungsional berada pada jenjang menengah, yang secara struktural menjadi tulang punggung pelaksanaan program pengembangan kewirausahaan di kementerian.

Tabel 1.1 Distribusi JFPKWU Berdasarkan Jenjang

Unit Kerja	Pertama	Muda	Madya	Utama	Jumlah
Usaha Mikro	19	20	8	-	47
Usaha Kecil	14	5	3	1	24
Usaha Menengah	22	10	4	-	35
Kewirausahaan	18	22	2	-	42
Sekretariat Kementerian	14	8	1	-	23
TOTAL	87	65	18	1	171

Sumber : *Asdep Pembinaan JF Pengembang Kewirausahaan, diolah Peneliti, 2025*

Jika dilihat berdasarkan unit kerja, Unit Usaha Mikro memiliki jumlah pegawai terbanyak yaitu 47 orang, dengan mayoritas berada pada jenjang Pertama dan Muda. Unit Usaha Kecil memiliki 24 pegawai, dengan penyebaran yang relatif seimbang pada jenjang Pertama, Muda, dan Madya, serta satu pegawai pada jenjang Utama. Unit Usaha Menengah mencatat 35 pegawai, didominasi oleh pegawai pada jenjang Pertama dan Muda. Selanjutnya, Unit Kewirausahaan memiliki 42 pegawai dengan komposisi terbesar pada jenjang Muda, disusul Pertama, dan sebagian kecil pada Madya. Sementara itu, Sekretariat Kementerian memiliki total 23 pegawai, sebagian besar berada pada jenjang Pertama dan Muda. Jika dilihat secara total, sebagian besar pegawai berada pada jenjang Pertama (87 orang) dan Muda (65 orang), sedangkan jenjang Madya berjumlah 18 orang dan jenjang Utama hanya 1 orang. Hal ini menunjukkan bahwa struktur kepegawaian didominasi oleh pegawai pada jenjang awal hingga menengah, sehingga berpotensi untuk terus berkembang ke jenjang yang lebih tinggi melalui program pembinaan dan pengembangan kompetensi. Komposisi ini dapat menjadi dasar analisis lebih lanjut terkait kebutuhan pengembangan kompetensi, perencanaan karier, dan strategi penguatan formasi jabatan fungsional di Kementerian UMKM, khususnya dalam konteks peningkatan kinerja layanan pengembangan kewirausahaan.

Tabel 1.2 Distribusi JFPKWU Berdasarkan Pendidikan

Unit Kerja	Sarjana (S1)	Magister (S2)	Jumlah
Usaha Mikro	39	8	47
Usaha Kecil	20	4	24
Usaha Menengah	32	3	35
Kewirausahaan	40	2	42
Sekretariat Kementerian	22	1	23
TOTAL	153	18	171

Sumber : *Asdep Pembinaan JF Pengembang Kewirausahaan, diolah Peneliti, 2025*

Komposisi tingkat pendidikan pejabat fungsional Pengembang Kewirausahaan di Kementerian UMKM menunjukkan bahwa mayoritas pegawai telah memiliki kualifikasi pendidikan Sarjana (S1). Dari total 171 pejabat fungsional, sebanyak 153 orang (89,5%) berpendidikan S1, sedangkan 18 orang (10,5%) berpendidikan Magister (S2). Tidak terdapat pegawai dengan kualifikasi pendidikan di bawah S1, sehingga seluruh pejabat fungsional telah memenuhi standar minimal pendidikan untuk jabatan ahli. Jika dirinci berdasarkan unit kerja, pola distribusi berikut dapat diamati:

Unit Mikro memiliki jumlah terbesar pegawai berpendidikan tinggi, yaitu 39 pegawai S1 dan 8 pegawai S2, dengan total 47 pegawai. Proporsi S2 yang mencapai 17% menunjukkan bahwa unit ini memiliki SDM dengan kapasitas akademik yang cukup kuat untuk mendukung pembinaan wirausaha mikro yang membutuhkan pemahaman teknis dan manajerial yang kompleks. Unit Kecil memiliki 20 pegawai S1 dan 4 pegawai S2, dengan total 24 pegawai. Proporsi pegawai bergelar S2 di unit ini mencapai 16,7%, sebanding dengan UMi, menunjukkan kecenderungan rekrutmen atau pengembangan SDM yang relatif merata pada unit pembinaan usaha kecil. Unit Menengah memiliki 32 pegawai S1 dan 3 pegawai S2, total 35 pegawai. Porsi S2 di unit ini (8,6%) relatif lebih rendah dibandingkan unit lainnya, yang dapat mengindikasikan kebutuhan peningkatan kapasitas pegawai untuk mendukung pembinaan usaha menengah yang umumnya memiliki struktur usaha lebih kompleks. Unit Kewirausahaan memiliki 40 pegawai

S1 dan 2 pegawai S2, total 42 pegawai. Dominasi pegawai S1 menunjukkan bahwa sebagian besar pelaksana teknis berada pada jenjang operasional yang memerlukan kompetensi aplikatif, sementara kebutuhan tenaga analitis tingkat lanjut (S2) masih terbatas. Unit Sekretariat memiliki 22 pegawai S1 dan 1 pegawai S2, dengan total 23 pegawai. Komposisi ini menunjukkan dominasi S1, sejalan dengan karakteristik pekerjaan administratif dan dukungan teknis di unit sekretariat.

Secara umum, data tingkat pendidikan ini menunjukkan bahwa Kementerian UMKM telah memiliki fondasi SDM yang kuat pada tingkat sarjana, namun peningkatan jumlah pegawai dengan pendidikan pascasarjana (S2) masih diperlukan terutama di unit-unit yang berperan dalam analisis kebijakan, perumusan program strategis, dan pendampingan kewirausahaan berbasis data. Proporsi pegawai S2 yang masih di bawah 15% menjadi dasar penting dalam penyusunan strategi pengembangan kompetensi, termasuk penyediaan peluang pendidikan formal lanjutan, beasiswa, serta pelatihan berbasis analisis dan pengambilan keputusan.

Tabel 1.3 Distribusi JFPWU Berdasarkan Usia

Usia	Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah	Kewirausahaan	Sekretariat Kementerian
23	-	-	1	-	-
24	-	1	-	-	2
25	-	-	3	2	-
26	4	1	1	1	-
27	-	-	2	1	1
28	1	-	1	-	3
29	-	2	4	2	1
30	1	-	1	-	-
31	3	-	-	2	-
32	1	1	-	2	3
33	2	2	1	2	1
34	3	2	2		2
35	2	-	1	-	-
36	-	1	1	-	-
37	2		1	1	2
38	1	3	-	1	-
39	2	-	-	2	-

40	-	-	-	2	1
41	-	-	-	1	-
42	2	-	-	1	1
43	-	-	1	2	-
44	1	1	2	2	1
45	1	1	-	2	2
46	-	-	-	1	-
47	2	1	-	2	-
48	1	1	1		-
49	3	-	-	2	-
50	2	2	2	3	-
51	3	-	1	1	1
52	-	1	2	1	2
53	1	-	2	2	-
54	2	-	4	1	-
55	5	1	-	1	-
57	1	-	1	2	-
58	-	2	-	-	-
59	1	-	-	-	-
61	-	1	-	-	-
TOTAL	47	24	35	42	23

Sumber : *Asdep Pembinaan JF Pengembang Kewirausahaan, diolah Peneliti, 2025*

Secara keseluruhan, jumlah pegawai yang tercatat adalah 171 orang, dengan variasi usia yang cukup lebar mulai dari 23 hingga 61 tahun. Penyebaran usia ini menggambarkan keberagaman profil pegawai, baik dari kelompok usia muda, produktif, maupun mendekati masa pensiun. Unit Usaha Mikro memiliki 47 pegawai yang tersebar mulai dari usia 23 hingga 61 tahun, dengan konsentrasi tertinggi berada pada rentang usia 30–40 tahun, yang menunjukkan dominasi pegawai usia produktif. Pada Unit Usaha Kecil, terdapat 24 pegawai dengan variasi usia dari pertengahan 20-an hingga 50-an, meskipun sebagian besar pegawai berada pada usia pertengahan 30-an hingga awal 40-an. Unit Usaha Menengah memiliki 33 pegawai dengan distribusi usia yang relatif merata, namun jumlah terbesar tampak berada pada usia 30–45 tahun. Unit Kewirausahaan, dengan total 42 pegawai, didominasi oleh pegawai pada usia 30–50 tahun, menunjukkan struktur umur yang kuat pada kelompok usia matang dan berpengalaman. Sementara itu, Sekretariat Kementerian memiliki 23 pegawai dengan distribusi usia yang tersebar

dari usia 24 hingga 55 tahun, meskipun sebagian besar berada pada usia 30–45 tahun.

Secara umum, pola distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif, yaitu rentang 30–45 tahun. Kondisi ini mengindikasikan potensi kinerja yang optimal, sekaligus menjadi dasar penting bagi organisasi dalam merancang strategi pengembangan kompetensi yang tepat sesuai dengan karakteristik usia pegawai.

Berdasarkan penelitian kami terdahulu pada tanggal 3 Oktober 2025 melalui wawancara dengan unit pengampu yaitu Asisten Deputi Pembinaan Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan (JFPKWU) di Kementerian UMKM, diperoleh informasi bahwa tingkat partisipasi pejabat fungsional dalam program pelatihan masih sangat terbatas, di mana dari keseluruhan JFPKWU yang ada, hanya sekitar 20 orang atau sekitar 11,6% yang telah mengikuti pelatihan kompetensi. Kondisi tersebut mencerminkan adanya keterbatasan dalam sistem pengembangan kapasitas sumber daya manusia, yang pada akhirnya mengindikasikan bahwa kesempatan untuk memperoleh pendidikan dan pelatihan belum tersedia secara memadai. Hal ini berdampak langsung pada rendahnya pemenuhan standar kompetensi jabatan, karena sebagian besar pejabat fungsional belum menguasai kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sebagaimana dipersyaratkan dalam regulasi. Selain itu, unit pembina juga mengungkapkan bahwa ekspektasi atasan langsung terhadap kinerja JFPKWU cenderung rendah, mengingat kemampuan yang dimiliki belum sepenuhnya mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi secara optimal.

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) masih menghadapi tantangan serius karena belum adanya *roadmap* yang terencana dengan baik (Pebby Regita Sinaga & Bismar Arianto, 2025). Kondisi ini menimbulkan kesenjangan kompetensi dan kinerja. Menurut kajian LAN terkait strategi pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN di lingkungan Pemda, ditemukan lima permasalahan pokok, (1) analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan belum dijadikan landasan dalam penyusunan kebijakan; (2) perencanaan

pembangunan daerah maupun nasional belum menjadi acuan; (3) program strategis pengembangan kompetensi tidak jelas akibat lemahnya keterhubungan dengan perencanaan pembangunan; (4) program pengembangan kompetensi masih berorientasi klasikal karena kurangnya inovasi; dan (5) kebijakan pola karier terpisah dari pengembangan kompetensi (Nuraeni & Vaughan, 2021). Oleh sebab itu, diperlukan pengembangan kompetensi dalam memperkuat kapasitas aparatur negara agar mampu mendukung transformasi birokrasi dan pelayanan publik yang lebih efektif.

JF Pengembang Kewirausahaan merupakan posisi dengan kerja, tugas, tanggung jawab, serta wewenang dalam melaksanakan kegiatan pengembangan kewirausahaan. Jabatan ini termasuk dalam jabatan karier bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan kategori keahlian yang bersifat terbuka dan berada dalam rumpun manajemen. Oleh karena itu, penguasaan kompetensi menjadi faktor penting yang wajib dimiliki oleh setiap ASN yang menduduki jabatan tersebut guna mendukung pelaksanaan tugas serta meningkatkan profesionalisme kerja. Kemampuan yang dimiliki oleh seorang Pengembang Kewirausahaan dapat diperoleh melalui berbagai sumber, antara lain pengalaman kerja, pengalaman hidup, pendidikan formal, serta keikutsertaan dalam kegiatan pelatihan. Melalui proses pengembangan dan peningkatan kemampuan tersebut, diharapkan dapat terbentuk sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi serta berkontribusi dalam peningkatan produktivitas dan daya saing. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 yang telah diperbarui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pada pasal 162, pengembangan kompetensi dimaknai sebagai proses pemenuhan kompetensi yang sesuai dengan jabatan sekaligus sebagai bagian dari perencanaan pengembangan karier pegawai. Dalam pelaksanaannya, pengembangan kompetensi idealnya didahului oleh analisis kebutuhan yang menggambarkan kesesuaian antara tuntutan jabatan dan kompetensi yang dimiliki. Namun demikian, hingga saat ini belum terdapat analisis kebutuhan pengembangan kompetensi yang secara khusus difokuskan pada jabatan fungsional Pengembang

Kewirausahaan. Kondisi tersebut menjadikan proses pengembangan kompetensi lebih bersifat umum dan belum sepenuhnya menggambarkan kebutuhan spesifik jabatan, meskipun tahapan pengembangan kompetensi tetap dilaksanakan melalui perencanaan, pelaksanaan program peningkatan kompetensi, serta evaluasi hasil pengembangannya.

Penelitian oleh Rusvitawati et al., (2019) disampaikan, pengembangan kompetensi yang ideal mengacu pada konsep kompetensi dipahami sebagai perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang dibutuhkan agar seseorang dapat mencapai kinerja yang maksimal (Spencer & Spencer, 1993). Sedangkan berdasarkan PP No.11/2017 mengenai Manajemen Pegawai Negeri Sipil yang telah diubah dengan PP No.17/2020, pada pasal 203 ayat (3) dan (4) disampaikan bahwa kesempatan mendapatkan pengembangan kompetensi adalah hak setiap ASN serta harus dilakukan sekurang-kurangnya 20 jam pelatihan per tahun. Berikut merupakan matriks perbandingan model pengembangan kompetensi ASN pada berbagai kementerian dan instansi di Indonesia. Matriks ini memberikan gambaran mengenai variasi pendekatan, keunggulan, serta tantangan yang dihadapi oleh masing-masing instansi dalam membangun kompetensi ASN :

Tabel 1.4 Pendekatan Pengembangan Kompetensi pada Kementerian/Instansi Lain

No	Kementerian / Instansi	Pendekatan	Sumber / Referensi
1	Kementerian Keuangan (Kemenkeu)	Blended Learning, Coaching, E-learning, Sertifikasi	Kemenkeu (2020)
2	Kementerian PANRB	Coaching & Mentoring berbasis jabatan	Jurnal PANRB (2021)
3	Kementerian Kesehatan (Kemenkes)	E-learning, Pelatihan Berjenjang, CPD	Kemenkes (2020)
4	Kementerian PUPR	OJT, Diklat klasikal, Learning Group	Pusat Diklat PUPR (2019)
5	Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri)	Diklat, LMS (SIMPEG), Sosialisasi regulasi	BPSDM Kemendagri (2019)

6	Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan	Blended learning, pelatihan komunitas	Kemendikbudristek, Jurnal PPM (2021)
7	BKN (Badan Kepegawaian Negara)	Talent mapping, asesmen kompetensi nasional	BKN.go.id, LAN (2020)
8	Kementerian Perhubungan	LMS internal, diklat teknis	BPSDMP Kemenhub (2019)
9	Kementerian Pertanian	Diklat berbasis fungsional, magang	Balai Diklat Pertanian (2020)

Sumber : Berbagai sumber, Olahan Peneliti, 2025

Pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Kementerian UMKM saat ini dilakukan melalui diklat-diklat. Kondisi tersebut berdampak belum optimalnya aspek pengelolaan SDM seperti rekrutmen, penempatan, penilaian kinerja, pengembangan kompetensi, promosi jabatan, hingga penghargaan belum saling terhubung dan belum berjalan secara selaras.

Pengembangan kompetensi yang tidak dilakukan secara optimal berdampak bagi organisasi dan individu. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syahputra & Tanjung (2020) menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial kepada kinerja karyawan/pegawai. Serupa dengan penelitian sebelumnya, pegawai dengan kompetensi yang tidak memadai, cenderung akan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas dengan baik meskipun memiliki motivasi tinggi. Sebaliknya, ketika pegawai memiliki kompetensi yang baik namun kurang termotivasi, kemampuan yang dimilikinya tidak akan dapat dimanfaatkan secara maksimal. Pada akhirnya pada organisasi, hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja dan produktivitas karena pegawai tidak memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan jabatan, menimbulkan kesenjangan kompetensi, rendahnya inovasi, serta menurunnya kualitas layanan publik.

Pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan (JFPKWU) akan lebih efektif jika dilakukan secara terencana dan berbasis kebutuhan kompetensi nyata di lapangan, didukung oleh sistem manajemen SDM yang terintegrasi, dan melibatkan dukungan manajemen puncak

serta kolaborasi lintas sektor. Selain itu, efektivitas pengembangan kompetensi akan meningkat apabila metode pelatihan disesuaikan dengan karakteristik dan gaya belajar pegawai, serta menggunakan pendekatan pembelajaran yang fleksibel dan kontekstual terhadap dinamika sektor UMKM.

Berdasarkan penelitian terdahulu kami, hasil wawancara dengan unit Pembina pada Asisten Deputi Pembinaan Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan (JFPKWU) di Kementerian UMKM pada tanggal 17 Oktober 2025, diperoleh gambaran bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan selama ini masih bersifat umum, antara lain melalui kegiatan *training of trainer* (TOT). Pola pelatihan tersebut belum sepenuhnya disusun berdasarkan kebutuhan kompetensi yang spesifik sesuai dengan karakteristik jabatan. Kondisi ini juga tercermin dari belum tersedianya dokumen perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang secara khusus diperuntukkan bagi Pengembang Kewirausahaan di Kementerian UMKM. Sejalan dengan hal tersebut, penilaian pimpinan langsung terhadap kinerja pejabat fungsional Pengembang Kewirausahaan menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas belum sepenuhnya mengacu pada standar kompetensi yang ditetapkan. Gambaran ini menunjukkan adanya ruang untuk penguatan dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi pengembangan kompetensi Pengembang Kewirausahaan, sekaligus merumuskan strategi pengembangan kompetensi yang lebih terencana dan berkelanjutan guna mendukung profesionalisme pejabat fungsional serta peningkatan perannya dalam penguatan UMKM dan perekonomian nasional.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latarbelakang diatas, beberapa identifikasi masalah berkaitan dengan penelitian ini diantaranya :

1. Tidak terdapat analisis kebutuhan pengembangan kompetensi jabatan fungsional pengembang kewirausahaan.

2. Kesempatan pendidikan dan pelatihan yang tidak memadai sehingga kompetensi yang dimiliki tidak seragam dan tidak sepenuhnya sesuai dengan standar yang ditetapkan.
3. Tidak tersedianya dokumen perencanaan kebutuhan diklat pengembang kewirausahaan di Kementerian UMKM.
4. Penilaian pimpinan langsung terkait fungsional pengembang kewirausahaan belum bekerja sesuai standar kompetensi.

C. Rumusan Masalah

1. Mengapa pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan pada Kementerian UMKM belum optimal?
2. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi fungsional pengembangan kewirausahaan pada Kementerian UMKM.

D. Tujuan Penelitian

1. Mengidentifikasi faktor yang menjadi penyebab pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Pengembangan Kewirausahaan pada Kementerian UMKM belum optimal; dan
2. Bagaimana Strategi Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan pada Kementerian UMKM.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari Penelitian yang diinginkan dari penulisan ini, antara lain :

1. Manfaat Teoritis
 Penelitian ini diharap menjadi informasi serta literatur tambahan dalam menambah pengetahuan terhadap ilmu administrasi publik khususnya, manajemen SDM dan pengembangan SDM.
2. Manfaat Praktis
 Sebagai bahan kebijakan pengembangan kompetensi fungsional pengembang kewirausahaan pada Kementerian UMKM.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan paparan hasil analisis penelitian dan pembahasan sebelumnya, maka Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan di lingkungan Kementerian UMKM belum berjalan optimal. Hal ini sangat dipengaruhi oleh interaksi tiga faktor sangat berpengaruh dan empat faktor cukup berpengaruh internal dan eksternal. Faktor sangat berpengaruh disisi internal (1) Dukungan manajemen puncak terhadap pengembangan kompetensi JFPKWU belum sepenuhnya terwujud dalam bentuk kebijakan operasional yang konsisten dan berkelanjutan, (2) Komitmen para spesialis dan generalis dalam mendukung pengembangan kompetensi JFPKWU belum berjalan secara merata. Dari sisi eksternal (3) Proses pelatihan dan pengembangan JFPKWU belum sepenuhnya mampu mengikuti dinamika lingkungan tugas dan perubahan ekosistem UMKM. Empat faktor cukup berpengaruh lainnya yaitu (1) Penerapan, (2) Gaya belajar yang beragam, (3) Kompleksitas organisasi, (4) Pemanfaatan teknologi informasi, serta dukungan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.
2. Upaya mengoptimalkan pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan di Kementerian UMKM diarahkan melalui penerapan tujuh strategi inti yang saling terkait dan memperkuat satu sama lain. (1) Menekankan penguatan tata kelola dan kebijakan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari agenda strategis organisasi, (2) Pengembangan pembelajaran adaptif melalui pemanfaatan skema digital dan hybrid, sebagai respons atas keterbatasan sumber daya dan kebutuhan fleksibilitas dalam pelaksanaan pelatihan. (3) Pembangunan sistem

pembelajaran berkelanjutan yang berbasis pada jabatan dan kinerja, dengan menjadikan peta kebutuhan kompetensi sebagai dasar perencanaan pengembangan kompetensi. (4) Penguatan pembelajaran berbasis praktik melalui kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal serta pengembangan komunitas praktik internal (5) Transformasi pendekatan pelatihan dari yang bersifat responsif menjadi lebih antisipatif, dengan tetap mempertahankan pelatihan tepat waktu yang terencana. (6) Optimalisasi peran fungsi pengelola SDM dan instansi pembina agar pengembangan kompetensi terhubung secara langsung dengan sistem kinerja, pengembangan karier, dan manajemen talenta JFPKWU. (7) Efisiensi dan keberlanjutan program pengembangan kompetensi melalui pemilihan metode pembelajaran yang berdampak tinggi namun realistis diterapkan dalam kondisi keterbatasan anggaran.

B. Saran

1. Kementerian UMKM disarankan untuk memperkuat pengembangan kompetensi JFPKWU sebagai bagian dari kebijakan strategis pengelolaan sumber daya manusia. Penguatan tersebut dapat dilakukan melalui penyusunan kebijakan internal yang secara khusus mengatur arah, mekanisme, dan prioritas pengembangan kompetensi JFPKWU, serta memastikan dukungan manajemen puncak diwujudkan secara nyata dalam perencanaan dan pelaksanaan program. Selain itu, perlu didorong peningkatan komitmen unit kerja, baik yang berperan sebagai spesialis maupun generalis, agar pengembangan kompetensi JFPKWU dipahami dan dijalankan sebagai tanggung jawab bersama.
2. Pengelola SDM bersama unit teknis disarankan untuk mengembangkan sistem pengembangan kompetensi JFPKWU yang berbasis pada kebutuhan jabatan dan kinerja. Pemetaan kebutuhan kompetensi secara berjenjang dengan memperkuat kompetensi bisnis, keuangan, pembiayaan, dan pemasaran perlu dijadikan dasar dalam perencanaan pelatihan, sehingga program yang diselenggarakan memiliki keterkaitan langsung dengan tugas

dan fungsi JFPKWU. Selain itu, pemanfaatan metode pembelajaran yang adaptif, seperti pembelajaran digital, hybrid, coaching, mentoring, dan komunitas praktik, perlu dioptimalkan untuk mengatasi keterbatasan anggaran sekaligus meningkatkan efektivitas pembelajaran.

3. Instansi pembina Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan disarankan untuk memperkuat perannya dalam penyelarasan pengembangan kompetensi dengan pengembangan karier dan manajemen talenta. Penyusunan pedoman teknis dan indikator kompetensi yang lebih aplikatif akan membantu memastikan bahwa pengembangan kompetensi JFPKWU memiliki kesinambungan dengan sistem penilaian kinerja dan pengembangan karier, serta mendukung peningkatan profesionalisme JFPKWU secara berkelanjutan.
4. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan kajian ini dengan pendekatan yang lebih luas, misalnya melalui pengukuran dampak pengembangan kompetensi terhadap kinerja JFPKWU atau kinerja program UMKM secara kuantitatif. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi penerapan model pengembangan kompetensi JFPKWU pada konteks organisasi atau sektor lain, guna menguji konsistensi dan fleksibilitas model yang diusulkan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU DAN JURNAL

- Ahmad Prasetyo, F. (2024). *Analisis Kualitas Sdm Untuk Meningkatkan Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil Menengah di Karawang*. <https://doi.org/10.62710/T7ndmy56>.
- Akib, H. (2023). *Artikulasi Perkembangan Ilmu Administrasi Publik*. Jurnal Ilmu Administrasi Publik.
- Arif, M., & Herawan, T. (2025). *Driving Performance In Smes: Exploring Entrepreneurial Ecosystems, Leadership, And Dynamic Capability In Emerging Economies*. *Journal Of The International Council For Small Business*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/26437015.2025.2531873>.
- Atmosudirjo, Prajudi. 1982. *Administrasi dan Manajemen Umum*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Darussalam Pamungkas, A., & Bratamanggala, R. (2025). *Access to Capital for Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs/UMKM) Through Formal and Informal Financial Institutions*. Jurnal JOUMI.
- Desi Kristanti, & Hariyanti, S. (2024). *Employee Competency Development Strategy In The Digital Transformation Era: Approach From An Hr Development Perspective*. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(1), 13–20. <https://doi.org/10.55927/Jambak.V3i1.8765>.
- Diana, H. R. (2015). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. *Istinbath*, 15(14), 89–103.
- Hertati, H., Samad, A., & Mujahid, M. (2023). *Civil Servant Competency Development At The Human Resources Development And Personnel Agency*. *Journal La Bisecoman*, 4(5), 226–237. <https://doi.org/10.37899/Journallabisecoman.V4i5.1676>.
- Intan, I., Fuadi, F., & Pratomo, D. (2025). *Hubungan Pelatihan Kewirausahaan, Akses Modal, dan Peran Pemerintah terhadap Kemandirian Ekonomi Perempuan Pelaku UMKM*. Jurnal JFB.
- Iriawan, H. (2021). *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Biak Numfor*. Mukadimah: Jurnal Pendidikan, Sejarah, Dan Ilmu-Ilmu Sosial, 5(1), 131–137. <https://doi.org/10.30743/Mkd.V5i1.3548>.

- Julia, M., & Masyrurroh, A. J. (2022). *Literature Review determinasi Struktur Organisasi: Teknologi, Lingkungan Dan Strategi Organisasi*. Jemsi Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 3(4), 383–395.
- Kadarisman, M. (2018). *Manajemen Aparatur Sipil Negara*.
- Kurniadi, Y., Kismantoroadji, T., Program, E. M., Agribisnis, S., & Pertanian, F. (2020). *Penerapan Sistem Religi Pada Desa Wisata Blue Lagoondi Dusun Dalem Desa Widodomartani Kecamatan Ngemplak Kabupaten Sleman Application Of Religion System In Desa Blue Lagoon Tourist Villagein Widodomartani Village Ngemplak Sleman Regency*. Jurnal Dinamika Sosial Ekonomi, 21(1), 58–67.
- Latief, B., Madya, W. A., Pengembangan, B., & Manusia, S. (N.D.). *European Journal Of Humanities And Educational Advancements (Ejhea) Strategy For Competence Development Of Civil Servants In The Agency Of Human Resources Development Ministry Of Internal Affairs (A Competency-Based Strategic Study Of Human Resources)*. Retrieved [Https://Www.Scholarzest.com](https://www.scholarzest.com).
- Lembaga Administrasi Negara. (2014). *Manajemen Aparatur Sipil Negara Modul Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Calon Pegawai Negeri Sipil Golongan I, Golongan II, Dan Golongan III Yang Diangkat Dari Tenaga Honorer Kategori 1 Dan/Atau Kategori 2*.
- Liang, M., & Irawan, M. D. (2023). *Analisis Aplikasi Sikar Dengan Metode Triangulasi Pengelolaan Surat Masuk Dan Keluar*. Blend Sains Jurnal Teknik, 1(4), 267–276. <https://doi.org/10.56211/Blendsains.V1i4.226>.
- Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV Alfabeta.
- Nuraeni, S., & Vaughan, R. (2021). *Strategi Pengembangan Kompetensi Untuk Mewujudkan Smart ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung*. Decision Journal.
- Oktaviadi, E., Fahmi, S., & Lancang Kuning, U. (2025). *A Sociological Legal Approach To The Implementation Of Civil Servants' Competency Development Through The Integrated Learning System At The Religious Training Center Of Pekanbaru Post-Law No. 20 Of 2023 Pendekatan Hukum Sosiologis Dalam Implementasi Pengembangan Kompetensi Asn Melalui Sistem Pembelajaran Terintegrasi di Loka Diklat Keagamaan Pekanbaru Pasca Uu No. 20 Tahun 2023*. Online) Journal Of Education, Administration, Training, And Religion, 6(1). <https://doi.org/10.38075/Jen.V6i1.540>.

- Pangestu, N. F. C., & Isnawaty, N. W. (2025). *Perencanaan Sumber Daya Manusia Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Cirebon*. *Jane (Jurnal Administrasi Negara)*, 16(2), 172–181.
- Pasolong, Harbani. (2019). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Pebby Regita Sinaga, & Bismar Arianto. (2025). *Pengembangan Kompetensi Digital ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kepulauan Riau: Strategi Dan Tantangan Implementasi*. *Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik Dan Kebijakan Negara*, 2(3), 74–83. <https://doi.org/10.62383/Komunikasi.V2i3.444>.
- Purwanti, I. (2019). *Strategi Kelompok Sadar Wisata Dalam Penguatan Desa Wisata*. 8(3), 101. www.Publikasi.Unitri.ac.id.
- Rahim, A. R., & Radjab, E. (2017). *Manajemen Strategi*. Makassar: Lembaga Perpustakaan dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Ramadhani, M. A., Setiawan, Z., Fadhilah, N., Istiqamah, S. H. N., Adisaputra, A. K., Sabarwan, D. N., Maranjaya, A. K., & Tawil, M. R. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mengoptimalkan Potensi dan Kinerja Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Ratnaningtyas, H., Wicaksono, H., & Irfal, I. (2025). *Barriers and Opportunities for MSME Development in Indonesia: Internal and External Perspectives*. *Jurnal IJMaRS*.
- Rumelt, R. P. (2012). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference And Why It Matters*. *Strategic Direction*, 28(8).
- Rusvitawati, D., Sugiati, T., & Dewi, M. S. (2019). *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Sari Mulia Banjarmasin*. *Jurnal Wawasan Manajemen*, 7(1), 1–16.
- Saksono, H., Suhendra, A., Putra, I. R. A. S., Marsono, Simandjorang, B. M. T. V., Suripto, Savira, E. M., Syah, R. F., Barsei, A. N., Ramadhan, A., Andari, T., Azanda, S. H., Firmansyah, N., Sabtohadji, J., Hidayat, B. A., Yohanitas, W. A., Febrina, R., Asriani, & Fahrani, N. S. (2022). *Innovation Of Competence Development Of State Civil Apparatus Through Knowledge Management Model*. In *Proceedings Of The International Conference On Sustainable Innovation On Humanities, Education, And Social Sciences (Icosi-Hess 2022)* (Pp. 489–505). Atlantis Press Sarl. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-65-7_41.

- Samsudin, S. H., Sitio, V. S. S., Mp, M. B. A., Nuryanto, I. U. W., St, M. M., Gobel, Y. A., Sp, M. S., Wardani, A. N. K., Sitompul, P. N., & Dadang, A. M. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Adab.
- Sarjito, I. A. (2024). *Dasar-Dasar Administrasi Publik*. Indonesia Emas Group.
- Sedarmayanti, M. S., Kebudayaan, M., & Pariwisata, I. (2014). Bandung: PT. Refika Aditama.
- Setiabudi, D., & Anggraini, D. (2021). *Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas)* *Employee Competency Development Strategy In Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS)*. In *International Journal Of Social And Public Administration* (Vol. 1, Number 1).
- Setiawan, I. (2023). *Analysis Of Employee Competency Development: (A Study At The Personnel And Human Resource Development Agency Of Tangerang Regency)*. *Jurnal Msda (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 11(2), 143–164.
- Sihombing, U. (2023). *Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri*. *Jurnal Widyaaiswara Indonesia*, 4(1), 21–34.
- Sirait, A., Kalsum, U., Program, S. N., Manajemen, S. M., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Kendari, E.-E. (2025). *Transformasi Digital dan Kompetensi Sdm Dalam Sistem Perpajakan Daerah: Studi Kasus Pada Implementasi Official Assessment System*. 4(3), 5769–5777. <https://doi.org/10.31004/Riggs.V4i3.2868>.
- Soebiantoro, & Haryanti, N. (2024). *Peningkatan Akses Permodalan bagi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)*. *Jurnal Transgenera*.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work*. John Wiley & Sons, Inc.
- Suaedi, F. (2017). *Pengembangan Kompetensi Sumberdaya Manusiadalam Rangka Meningkatkan Pelayanan di Rumah Sakit Haji Surabaya*. *Al Tijarah*, 3(1), 80–102. <http://ejournal.unida.gontor.ac.id/index.php/altijarah>.
- Sudrajat, Dawud, J., & Hidayat, A. I. (2025). *Customization Of Competency Development Through Management Model Analysis Of Competency Development Needs For Civil Servants In The Work Area Of PPSDM Ministry Of Internal Affairs Region Bandung*. *Social Science*, 2(2), 259–268.

- Sugandi, Yogi Suprayogi. 2011. *Administrasi Publik: Konsep dan Perkembangan Ilmu di Indonesia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. In Alfabeta, Bandung. Cv Alfabeta.
- Syafiie, I. K. (2010). *Ilmu Administrasi Publik*. PT. Rineka Cipta.
- Syahputra, M. D., & Tanjung, H. (2020). *Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan*. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(2). <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V3i2.5130>.
- Thoha, M. (2017). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Kencana.
- Vera Nurfajriani, W., Ilhami, M. W., Mahendra, A., Sirodj, R. A., Afgani, W., Negeri, U. I., Fatah, R., & Abstract, P. (2024). *Triangulasi Data Dalam Analisis Data Kualitatif*. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 10(17), 826–833. <https://doi.org/10.5281/Zenodo.13929272>.
- Wijayanto, A., Musa Hubeis, H., Joko Affandi, M., Aji Hermawan, dan, Program Doktor Manajemen Bisnis, M., Pascasarjana, S., Pertanian Bogor, I., Studi Magister Profesional Industri Kecil Menengah, P., & Doktor Manajemen Bisnis, P. (2011). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi Kerja Karyawan Determinants For Employee's Work Competencies*. 6(2), 81–87.
- Wijayati, H., Ip, S., Widhiyoga, G., & Rachmawati, I. (2024). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif: Bagaimana Mengidentifikasi Masalah, Merumuskan Hipotesis, Dan Memulai Tahapan Riset*. *Anak Hebat Indonesia*.
- Zamzamy, M. N. R., & Isbandono, P. (2024). *Analisis Kebutuhan Diklat Teknis Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya*. *Inovant*, 3(4).
- Zalviana, R., Rahmadi, A. N., & Heryanto, B. (2025). *Pengaruh Bantuan Modal dan Pembinaan Pemerintah terhadap Pendapatan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)*. *Jurnal Penataran*.

PERATURAN

1. Republik Indonesia, Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141.
2. Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 68.
3. Republik Indonesia, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2022 Tentang Pengembangan Kewirausahaan Nasional Tahun 2021-2024, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 3.
4. Republik Indonesia, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 43 Tahun 2022 tentang Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2022 Nomor 951.
5. Republik Indonesia, Peraturan Menteri Koperasi dan UKM Nomor 3 Tahun 2023 tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Pengembang Kewirausahaan, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 31.