

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. TINJAUAN KEBIJAKAN DAN TEORI**

##### **1. Tinjauan Kebijakan**

###### **a. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara**

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2023 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (UU ASN) merupakan regulasi terbaru yang mengatur tentang pengembangan kompetensi bagi para ASN di Indonesia. UU ini diterbitkan pada tanggal 23 Maret 2023 dan mulai berlaku pada tanggal 28 Maret 2023.

Dalam undang-undang ini tercantum mengenai hak dan kewajiban ASN dalam mengembangkan diri salah satunya melalui pengembangan kompetensi. Pada pasal 49 ayat (1) menyebutkan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi.

Undang-Undang ASN merupakan regulasi penting untuk meningkatkan kompetensi ASN dan mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional, berintegritas, dan berkinerja tinggi. Dengan implementasi UU ASN yang efektif, diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memperkuat akuntabilitas dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan.

###### **b. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil**

Peraturan ini menekankan pendekatan berbasis kinerja dalam pengembangan kompetensi PNS. Hal ini berarti bahwa

pengembangan kompetensi harus difokuskan pada peningkatan kinerja PNS dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Pada peraturan ini mengatur beberapa jenis pengembangan kompetensi PNS salah satunya yaitu pendidikan dan pelatihan, yang mana PNS wajib mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya.

Dalam peraturan ini sudah diatur mengenai beberapa jenis pengembangan kompetensi PNS melalui pendidikan dan pelatihan. Berikut adalah penjelasan terperinci mengenai jenis-jenis tersebut:

#### 1.) Pendidikan Formal

Pendidikan formal adalah pendidikan yang terstruktur dan berjenjang, yang diselenggarakan oleh institusi pendidikan yang berwenang. Jenis pendidikan formal yang termasuk dalam pengembangan kompetensi PNS adalah:

a.) Pendidikan dasar: Pendidikan dasar adalah pendidikan yang wajib ditempuh oleh setiap warga negara Indonesia. Bagi PNS, pendidikan dasar minimal harus sampai Sekolah Dasar (SD) atau sederajat.

b.) Pendidikan menengah: Pendidikan menengah adalah pendidikan yang diselenggarakan setelah pendidikan dasar. Bagi PNS, pendidikan menengah minimal harus sampai Sekolah Menengah Pertama (SMP) atau sederajat.

c.) Pendidikan tinggi: Pendidikan tinggi adalah pendidikan yang diselenggarakan setelah pendidikan menengah. Bagi PNS, pendidikan tinggi dapat berupa Diploma (D), Sarjana (S1), Magister (S2), atau Doktor (S3).

#### 2.) Pendidikan Kedinasan

Pendidikan kedinasan adalah pendidikan yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah untuk mengembangkan kompetensi PNS dalam bidang tertentu.

Jenis pendidikan kedinasan yang termasuk dalam pengembangan kompetensi PNS adalah:

- a.) Pendidikan prajabatan: Pendidikan prajabatan adalah pendidikan yang wajib diikuti oleh CPNS sebelum diangkat menjadi PNS.
- b.) Pendidikan dasar golongan: Pendidikan dasar golongan adalah pendidikan yang wajib diikuti oleh PNS baru untuk menduduki jabatan tertentu.
- c.) Pendidikan lanjutan golongan: Pendidikan lanjutan golongan adalah pendidikan yang diikuti oleh PNS untuk meningkatkan pangkat dan golongan.
- d.) Pendidikan fungsional: Pendidikan fungsional adalah pendidikan yang diikuti oleh PNS untuk meningkatkan kompetensi dalam bidang fungsional tertentu.

### 3.) Pelatihan

Pelatihan adalah kegiatan belajar mengajar yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan PNS dalam melaksanakan tugas dan fungsinya. Jenis pelatihan yang termasuk dalam pengembangan kompetensi PNS adalah:

- a.) Pelatihan teknis: Pelatihan teknis adalah pelatihan yang berfokus pada peningkatan keterampilan teknis PNS dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.
- b.) Pelatihan manajerial: Pelatihan manajerial adalah pelatihan yang berfokus pada peningkatan kemampuan manajerial PNS.
- c.) Pelatihan kepemimpinan: Pelatihan kepemimpinan adalah pelatihan yang berfokus pada peningkatan kemampuan kepemimpinan PNS.

d.) Pelatihan *soft skills*: Pelatihan *soft skills* adalah pelatihan yang berfokus pada peningkatan kemampuan interpersonal dan komunikasi PNS.

Pengembangan Kompetensi PNS melalui pendidikan dan pelatihan dapat dilakukan melalui dua jalur, yaitu:

- 1.) Jalur pelatihan klasikal: Jalur pelatihan klasikal adalah pelatihan yang dilakukan secara tatap muka di dalam kelas.
- 2.) Jalur pelatihan nonklasikal: Jalur pelatihan nonklasikal adalah pelatihan yang dilakukan dengan berbagai metode, seperti *e-learning*, *on-the-job training*, dan *mentoring*.

Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi PNS harus memenuhi beberapa persyaratan, yaitu:

- 1.) Sesuai dengan kebutuhan kompetensi PNS: Pendidikan dan pelatihan harus dirancang untuk memenuhi kebutuhan kompetensi PNS yang telah ditetapkan oleh instansi pembina kepegawaian dan instansi tempat PNS bekerja.
- 2.) Memiliki kurikulum yang jelas dan terukur: Pendidikan dan pelatihan harus memiliki kurikulum yang jelas dan terukur, sehingga dapat dipastikan efektivitasnya.
- 3.) Dilaksanakan oleh instruktur yang kompeten: Pendidikan dan pelatihan harus dilaksanakan oleh instruktur yang kompeten di bidangnya.
- 4.) Memiliki sarana dan prasarana yang memadai: Pendidikan dan pelatihan harus memiliki sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung proses pembelajaran.

Peraturan ini mengatur bahwa pengembangan kompetensi PNS diselenggarakan oleh instansi pembina kepegawaian dan instansi tempat PNS bekerja. Instansi pembina kepegawaian

bertugas menyusun kebijakan dan strategi pengembangan kompetensi PNS, serta menyediakan anggaran dan sarana prasarana untuk penyelenggaraan pengembangan kompetensi. Instansi tempat PNS bekerja bertugas menyusun program dan kegiatan pengembangan kompetensi PNS, serta melaksanakan program dan kegiatan tersebut.

Pasal 203 (1) Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162 menetapkan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. (3) Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan.

**c. Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negara Sipil (PNS)**

Pengembangan kompetensi PNS yang selanjutnya disebut pengembangan kompetensi adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018 merupakan kebijakan teknis tentang perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi PNS. Peraturan ini ditetapkan dan diundangkan pada tanggal 23 Agustus 2018. Pada saat Peraturan ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan tersebut, maka Peraturan LAN No. 5 Tahun 2018 dicabut dan dinyatakan tidak berlaku. Adapun peraturan ini digunakan sebagai pedoman bagi PPK untuk melaksanakan pengembangan kompetensi PNS tingkat instansi dan LAN, Instansi Teknis dan Instansi Pembina JF untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi tingkat nasional. Menurut Peraturan LAN No. 10 Tahun 2018, pengembangan

kompetensi PNS adalah upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi tersebut dilaksanakan melalui tahapan penyusunan kebutuhan dan rencana, pelaksanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti pengembangan kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan dan dilakukan paling sedikit 20 JP dalam 1 tahun.

**d. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional Aparatur Sipil Negara**

Pada Pasal 23 dijelaskan bahwa pengembangan kompetensi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap diperlukan dalam melaksanakan tugas dan fungsi jabatan fungsional. Dalam hal ini, bentuk pelatihan seperti pendidikan pelatihan tentunya menjadi salah satu jalan keluar dalam pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional terutama dalam kompetensi teknis. Kompetensi teknis Jabatan Fungsional menjadi kompetensi yang kuat dan secara khusus memang keahlian utama pada Jabatan Fungsional, yang mana pekerjaan-pekerjaannya memang banyak dilakukan secara teknis. Oleh sebab itu, pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional harus dilakukan guna meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap Jabatan Fungsional.

**e. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPANRB) Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional**

Peraturan ini mengatur tentang standar kompetensi jabatan fungsional yang wajib dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk

melaksanakan tugas dan fungsi jabatannya secara profesional, efektif, dan efisien.

Kompetensi yang diatur dalam Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 tersebut dikelompokkan menjadi 3, yaitu:

- 1) Kompetensi Teknis: Merupakan pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan bidang tugas jabatan fungsional.
- 2) Kompetensi Manajerial: Merupakan kemampuan dalam mengelola sumber daya manusia, keuangan, sarana prasarana, dan informasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- 3) Kompetensi Sosial Kultural: Merupakan kemampuan dalam memahami dan menghargai keragaman budaya, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat dalam melaksanakan tugas dan fungsinya

## **2. Tinjauan Teori**

### **a. Pengertian Jabatan Fungsional**

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS), pada Pasal 3 Ayat (2): Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional Aparatur Sipil Negara, Pasal 1 Ayat (1): Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu, yang dilaksanakan oleh Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mendudukinya.

Jabatan fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu, yang dilaksanakan oleh

Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mendudukinya. Jabatan fungsional memiliki tujuan untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang berorientasi pada hasil, sesuai dengan tugas dan fungsi instansi pemerintah, serta meningkatkan profesionalisme dan kinerja ASN.

**b. Peran dan Fungsi Jabatan Fungsional**

Jabatan fungsional memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien. Peran utama jabatan fungsional dapat dikategorikan sebagai berikut:

**1.) Pelayanan Fungsional**

- a) Melaksanakan tugas dan fungsi teknis: Jabatan fungsional berperan dalam melaksanakan tugas dan fungsi teknis yang membutuhkan keahlian dan keterampilan khusus. Contohnya, dokter dalam memberikan pelayanan kesehatan, guru dalam mengajar, dan peneliti dalam melakukan penelitian.
- b) Memberikan nasihat dan saran: Pejabat fungsional dapat memberikan nasihat dan saran kepada pimpinan instansi terkait dengan bidang keahliannya. Contohnya, auditor dalam memberikan nasihat terkait pengelolaan keuangan, dan statistisi dalam memberikan saran terkait analisis data.
- c) Melakukan pengembangan profesi: Jabatan fungsional mendorong pengembangan profesi melalui kegiatan seperti pelatihan, seminar, dan publikasi ilmiah. Hal ini meningkatkan profesionalisme dan kompetensi para pejabat fungsional.

**2.) Mendukung Pencapaian Tujuan Instansi**

- a) Meningkatkan kualitas layanan: Jabatan fungsional berperan dalam meningkatkan kualitas layanan publik

yang diberikan oleh instansi pemerintah. Contohnya, guru dalam meningkatkan kualitas pendidikan, dan dokter dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

- b) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas: Jabatan fungsional dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan melalui penerapan metodologi dan teknik yang tepat dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.
- c) Mendukung inovasi: Jabatan fungsional dapat mendorong inovasi dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui pengembangan ide-ide baru dan solusi kreatif untuk menyelesaikan permasalahan.

Fungsi utama jabatan fungsional sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional Aparatur Sipil Negara adalah sebagai berikut.

- 1.) Melaksanakan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu.
  - a.) Melaksanakan tugas dan fungsi teknis: Jabatan fungsional melaksanakan tugas dan fungsi teknis yang membutuhkan keahlian dan keterampilan khusus sesuai dengan bidang keahliannya.
  - b.) Memberikan pelayanan kepada masyarakat: Jabatan fungsional memberikan pelayanan kepada masyarakat secara langsung maupun tidak langsung sesuai dengan bidang keahliannya.
  - c.) Melakukan pembinaan dan pengembangan: Jabatan fungsional melakukan pembinaan dan pengembangan terhadap sumber daya manusia dan potensi lainnya dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan fungsional.

- 2.) Melakukan pengembangan profesi.
- 3.) Meningkatkan kompetensi: Jabatan fungsional terus meningkatkan kompetensinya melalui pendidikan, pelatihan, dan seminar.
- 4.) Melakukan penelitian dan pengembangan: Jabatan fungsional melakukan penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan karya inovasi dan terobosan baru dalam bidang keahliannya.
- 5.) Menyebarkan pengetahuan dan informasi: Jabatan fungsional menyebarkan pengetahuan dan informasi kepada masyarakat melalui publikasi ilmiah, seminar, dan kegiatan lainnya.

**c. Karakteristik Jabatan Fungsional**

Jabatan fungsional memiliki beberapa karakteristik yang membedakannya dengan jenis jabatan lain dalam organisasi, seperti jabatan struktural. Berikut adalah beberapa karakteristik utama jabatan fungsional:

**1.) Fokus pada Keahlian dan Keterampilan Tertentu**

Jabatan fungsional dirancang untuk diisi oleh individu yang memiliki keahlian dan keterampilan khusus dalam bidang tertentu. Keahlian dan keterampilan ini diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang relevan. Contohnya, dokter, guru, dan peneliti.

**2.) Pelayanan Fungsional**

Jabatan fungsional berfokus pada pelaksanaan tugas dan fungsi yang bersifat teknis dan profesional. Tugas dan fungsi ini terkait langsung dengan bidang keahlian dan keterampilan yang dimiliki oleh pejabat fungsional. Contohnya, dokter memberikan pelayanan kesehatan, guru mengajar di sekolah, dan peneliti melakukan penelitian.

**3.) Pengembangan Profesi**

Jabatan fungsional mendorong pengembangan profesi para anggotanya melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, seminar, dan publikasi ilmiah. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme para pejabat fungsional, sehingga mereka dapat memberikan pelayanan yang lebih berkualitas.

4.) Kenaikan Pangkat Berdasarkan Angka Kredit

Kenaikan pangkat dalam jabatan fungsional didasarkan pada angka kredit yang diperoleh dari akumulasi prestasi kerja. Angka kredit ini dihitung berdasarkan berbagai indikator, seperti publikasi ilmiah, kegiatan pelatihan, dan kinerja dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

5.) Pemindahan Jabatan Dibatasi

Pemindahan jabatan fungsional *generally* lebih dibatasi dibandingkan dengan jabatan struktural. Hal ini bertujuan untuk menjaga konsistensi dan kualitas pelayanan fungsional yang diberikan oleh pejabat fungsional.

6.) Jabatan Fungsional Tertutup untuk Jabatan Struktural

Pejabat fungsional tidak dapat secara langsung menduduki jabatan struktural. Namun, mereka dapat mengikuti proses pencalonan dan seleksi untuk menduduki jabatan struktural, seperti halnya pegawai negeri sipil lainnya.

7.) Jabatan Fungsional Memiliki Kelompok Jabatan Fungsional (KJF)

Jabatan fungsional dikelompokkan ke dalam Kelompok Jabatan Fungsional (KJF) yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden. KJF ini didasarkan pada kesamaan bidang keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi.

#### **d. Pengertian Kompetensi Teknis**

Kompetensi teknis adalah kemampuan dan pengetahuan yang penting untuk dimiliki dalam dunia kerja. Menguasai kompetensi teknis dapat meningkatkan kinerja, peluang karir, rasa percaya diri, dan nilai jual di pasar kerja. Ada banyak cara untuk mengembangkan kompetensi teknis, seperti pendidikan formal, pelatihan, pengalaman kerja, dan belajar mandiri. Spencer & Spencer dalam Triastuti (2019) menjelaskan bahwa kompetensi teknis didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya.

#### **e. Standar Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi**

Kompetensi teknis pegawai pada jabatan fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi dibuat berdasarkan Standar Kompetensi Jabatan.

##### **1.) Kompetensi Teknis Analis SDM Aparatur**

Pada kompetensi teknis Analis SDM Aparatur di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengambil dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2012 Tentang Standar Kompetensi Kerja Analis SDM Aparatur

**Tabel 2.1 Kompetensi Teknis Analis SDM Aparatur**

| <b>UNIT KOMPETENSI PILIHAN ANALIS SDM APARATUR</b> |                                                       |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 1.                                                 | Perumusan kebijakan manajemen sumber daya manusia ASN |
| 2.                                                 | Advokasi kebijakan manajemen sumber daya manusia ASN  |

|     |                                                                                |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------|
| 3.  | Penyusunan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia ASN                       |
| 4.  | Pengelolaan Sistem Seleksi sumber daya manusia ASN                             |
| 5.  | Pembinaan Jabatan fungsional bidang sumber daya manusia ASN                    |
| 6.  | Pembinaan Jabatan fungsional                                                   |
| 7.  | Pengelolaan standardisasi Jabatan fungsional bidang sumber daya manusia ASN    |
| 8.  | Penilaian kompetensi/potensi sumber daya manusia ASN                           |
| 9.  | Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ASN                               |
| 10. | Pengkajian dan penelitian sumber daya manusia ASN                              |
| 11. | Pelaksanaan konsultasi dan bantuan hukum sumber daya manusia ASN               |
| 12. | Penyusunan standardisasi jabatan                                               |
| 13. | Penyusunan rencana pengembangan karier                                         |
| 14. | Pembinaan penilaian kinerja                                                    |
| 15. | Pengelolaan teknis kesejahteraan sumber daya manusia ASN                       |
| 16. | Pengelolaan teknis pengadaan sumber daya manusia ASN                           |
| 17. | Pengelolaan teknis kepangkatan dan perpindahan jabatan sumber daya manusia ASN |
| 18. | Pengelolaan teknis pensiun pegawai negeri sipil dan/atau pejabat negara        |
| 19. | Pengelolaan teknis status sumber daya manusia ASN                              |

|     |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------|
| 20. | Pengelolaan teknis kedudukan sumber daya manusia ASN          |
| 21. | Pengelolaan sistem informasi sumber daya manusia ASN          |
| 22. | Pengawasan dan pengendalian manajemen sumber daya manusia ASN |

***Sumber: Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 20 Tahun 2012 Tentang Standar Kompetensi Kerja Analis SDM Aparatur (2024)***

## **2.) Kompetensi Teknis Asesor SDM Aparatur**

Pada kompetensi teknis Asesor SDM Aparatur di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengambil dari Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 24 Tahun 2013 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Assessor Sumber Daya Manusia Aparatur

**Tabel 2.2 Kompetensi Teknis Asesor SDM Aparatur**

| NO. | ELEMEN KOMPETENSI                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Penilaian kompetensi                                                          |
| 2.  | Monitoring dan evaluasi pelaksanaan penilaian dan pemanfaatan hasil penilaian |
| 3.  | Pengembangan sistem penilaian                                                 |

***Sumber: Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 24 Tahun 2013 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Assessor Sumber Daya Manusia Aparatur (2024)***

## **3.) Kompetensi Teknis Arsiparis**

Pada kompetensi teknis Arsiparis di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

mengambil dari Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2022 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Arsiparis

**Tabel 2.3 Kompetensi Teknis Arsiparis**

| NO. | KOMPETENSI TEKNIS                                                                              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Pengelolaan arsip dinamis, mampu menyiapkan bahan pengelolaan arsip dinamis.                   |
| 2.  | Pengelolaan arsip statis, mampu menyiapkan bahan pengelolaan arsip statis.                     |
| 3.  | Pembinaan kearsipan, mengumpulkan, memilah, dan mnegelompokkan dalam data pembinaan kearsipan. |

*Sumber: Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2022 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Arsiparis (2024)*

#### **4.) Kompetensi Teknis Pranata Komputer**

Pada kompetensi teknis Pranata Komputer di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi mengambil dari Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 290 Tahun 2004 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Pranata Komputer.

**Tabel 2.4 Kompetensi Pranata Komputer**

| PENGETAHUAN |                                                                       |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------|
| NO.         | UNIT KOMPETENSI                                                       |
| 1.          | Memahami Sistem Penilaian dan Administrasi Pranata Komputer           |
| 2.          | Memahami konsep, teknik dan aplikasi teknologi informasi antara lain: |

|                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 | a.) Memahami teknologi komputer.<br>b.) Memahami sistem operasi komputer.<br>c.) Memahami pemanfaatan aplikasi komputer di lingkungan perkantoran.<br>d.) Memahami teknik pemrograman.<br>e.) Memahami teknologi penyimpanan dan pengambilan data.<br>f.) Memahami teknologi jaringan komputer.<br>g.) Memahami cara pembuatan dokumentasi program.<br>h.) Memahami etika penggunaan sistem komputer. |
| <b>KEAHLIAN</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>NO.</b>      | <b>UNIT KOMPETENSI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1.              | Mengimplementasikan sistem komputer dan program paket                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 2.              | Mengimplementasikan database                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3.              | Mengimplementasikan sistem jaringan komputer                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4.              | Merancang sistem informasi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

***Sumber: Keputusan Kepala Badan Pusat Statistik Nomor 290 Tahun 2004 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Pranata Komputer (2024)***

#### **f. Pengertian Pengembangan Kompetensi**

Sudiro (2011) mengemukakan bahwa pengembangan kompetensi adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai sesuatu yang diinginkan Suwatno & Donni Juni. Priansa (2011) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan.

Pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karir. Pengembangan kompetensi tersebut dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama dalam pengembangan kompetensi, dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi PNS yang bersangkutan.

**j. Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah tertinggal, dan Transmigrasi**

Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi dilakukan pada tingkat instansi dan nasional. Rencana pengembangan kompetensi dilakukan dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang pembiayaannya tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan Instansi Pemerintah. Untuk menyusun rencana pengembangan kompetensi, dilakukan analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kesenjangan kinerja. Pelaksanaan pengembangan kompetensi harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan/ atau pelatihan.

Pendidikan dan pelatihan teknis fungsional merupakan pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan guna mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenjang jabatan fungsional. Berdasarkan hasil data yang telah diolah peneliti menunjukkan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi belum banyak terlaksana dengan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari sedikitnya Aparatur Sipil Negara yang terdata dalam pelaksanaan pendidikan dan pelatihan teknis fungsional. Peneliti menemukan bahwa hal

tersebut terjadi karena biaya yang kurang memadai untuk pelaksanaan kegiatan tersebut, petunjuk teknis yang belum lengkap, dan proses pencatatan yang belum terlalu rapi.

### **1) Pendidikan**

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan seperti Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan formal dilaksanakan dengan pemberian tugas belajar. Pemberian tugas belajar diberikan dalam rangka memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir.

### **2) Pelatihan**

Adapun pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dilakukan melalui jalur pelatihan klasikal dan nonklasikal. Pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Sedangkan pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal dilakukan paling kurang melalui *coaching*, *mentoring*, belajar mandiri, dan magang.

#### **a) Pelatihan Klasikal**

Secara umum, pelatihan klasikal dapat dianggap sebagai suatu metode pembelajaran yang berbasis instruktur, di mana peserta pelatihan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan melalui sesi tatap muka dengan instruktur atau fasilitator. Pelatihan ini dapat mencakup berbagai metode pengajaran, seperti ceramah, diskusi kelompok, studi kasus, dan latihan praktis, dan

biasanya diikuti oleh sejumlah peserta dalam satu kelas atau kelompok.

Dalam kedua perspektif ini, pelatihan klasikal bagi PNS memiliki karakteristik utama berupa pembelajaran tatap muka dengan instruktur atau fasilitator yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

#### **b.) Pelatihan Nonklasikal**

Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelatihan teknis dilakukan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan. Pelaksanaan teknis diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi. Akreditasi pelatihan teknis dilakukan oleh masing-masing instansi teknis dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh LAN.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi fungsional dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelatihan fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Pengembangan kompetensi fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang JF masing-masing, yang mana mengenai jenis dan jenjang pengembangan kompetensi fungsional ditetapkan oleh instansi pembina JF. Pelatihan fungsional diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi. Akreditasi pelatihan fungsional dilakukan oleh masing-

masing instansi pembina JF dengan mengacu pada pedoman akreditasi yang ditetapkan oleh LAN.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi sosial kultural juga dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelatihan sosial kultural dilakukan untuk mencapai persyaratan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karir. Pengembangan kompetensi sosial kultural dilaksanakan untuk memenuhi kompetensi sosial kultural sesuai dengan standar kompetensi jabatan. Pengembangan kompetensi sosial kultural ditetapkan oleh LAN. Pelatihan kompetensi sosial kultural diselenggarakan oleh lembaga pelatihan terakreditasi. Akreditasi pelatihan sosial kultural dilaksanakan oleh LAN.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial dilakukan melalui jalur pelatihan. Pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial dilakukan melalui pelatihan struktural.

#### **k. Manfaat Pengembangan Kompetensi**

Pengembangan kompetensi adalah investasi yang penting bagi individu dan organisasi. Dengan mengembangkan kompetensi, individu dapat meningkatkan kinerja, motivasi, dan peluang karir mereka. Organisasi dengan pegawai yang kompeten dapat meningkatkan produktivitas, kualitas produk dan layanan, inovasi, efisiensi biaya, dan citra organisasi.

Pengembangan kompetensi memiliki banyak manfaat, baik bagi individu maupun organisasi. Berikut beberapa manfaatnya.

##### **Manfaat bagi individu:**

- 1.) Meningkatkan kinerja: Dengan memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan, individu dapat menyelesaikan

tugas dengan lebih efektif dan efisien, sehingga meningkatkan kinerjanya.

- 2.) Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja: Ketika individu merasa kompeten dalam pekerjaannya, mereka akan lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaannya. Hal ini dapat meningkatkan retensi pegawai dan mengurangi turnover.
- 3.) Meningkatkan peluang promosi: Individu dengan kompetensi yang tinggi akan lebih berpeluang untuk mendapatkan promosi jabatan.
- 4.) Meningkatkan daya saing: Di era globalisasi yang kompetitif, individu dengan kompetensi yang tinggi akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan dan berkarir dengan sukses.
- 5.) Meningkatkan kualitas hidup: Dengan memiliki penghasilan yang lebih tinggi dan karir yang lebih baik, individu dapat meningkatkan kualitas hidup mereka dan keluarganya.

#### **Manfaat bagi organisasi:**

- 1.) Meningkatkan produktivitas: Pegawai yang kompeten dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dengan lebih cepat dan efisien.
- 2.) Meningkatkan kualitas produk dan layanan: Pegawai yang kompeten dapat menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas tinggi, sehingga meningkatkan kepuasan pelanggan.
- 3.) Meningkatkan inovasi: Pegawai yang kompeten dapat lebih kreatif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah dan mengembangkan ide-ide baru.

- 4.) Meningkatkan efisiensi biaya: Pegawai yang kompeten dapat bekerja dengan lebih efisien, sehingga dapat menghemat biaya bagi organisasi.
- 5.) Meningkatkan citra organisasi: Organisasi dengan pegawai yang kompeten akan memiliki citra yang baik di mata publik, sehingga dapat menarik investor dan pelanggan baru.

## **B. KONSEP KUNCI**

Dalam melakukan analisis mendalam mengenai pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, peneliti menggunakan Peraturan LAN 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dan Teori *Distinctive Competence* sebagai konsep kunci yang digunakan dalam penelitian ini. Adapun penjelasannya sebagai berikut.

### **1. Pendidikan**

Dalam proses pendidikan ini memperlihatkan bahwa standar kompetensi jabatan dalam aspek pendidikan harus sesuai dengan kondisi eksisting pendidikan para Jabatan Fungsional saat ini. Bentuk Pengembangan Kompetensi seperti yang dijelaskan pada Pasal 25 huruf a dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **2. Pelatihan**

#### **a. Pelatihan Klasikal**

Pada aspek ini, pelatihan klasikal adalah pelatihan yang dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Bentuk Pengembangan Kompetensi ini dilakukan paling sedikit melalui jalur:

- 1.) pelatihan struktural kepemimpinan

- 2.) Pelatihan manajerial
- 3.) Pelatihan teknis
- 4.) Pelatihan fungsional
- 5.) Pelatihan sosial kultural
- 6.) Seminar/konferensi/sarasehan
- 7.) *Workshop* atau lokakarya
- 8.) Kursus
- 9.) Penataran, bimbingan teknis, sosialisasi, dan jalur pengembangan lainnya.

**b. Pelatihan Nonklasikal**

Bentuk Pengembangan Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 27 dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Bentuk Pengembangan Kompetensi paling sedikit melalui jalur:

- 1) *coaching*
- 2) *mentoring*
- 3) *e-learning*
- 4) pelatihan jarak jauh
- 5) detasering (*secondment*)
- 6) pembelajaran alam terbuka (*outbond*)
- 7) patok banding (*benchmarking*)
- 8) pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah
- 9) belajar mandiri (*self development*)
- 10) komunitas belajar (*community of practices*)
- 11) bimbingan di tempat kerja
- 12) magang/praktik kerja
- 13) jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya.

### 3. Teori *Distinctive Competence*

Teori *Distinctive Competence* ini memiliki pengertian seperti kompetensi teknis yang mana berartikan kompetensi khas atau khusus yang dimiliki oleh suatu jabatan. Teori ini digunakan karena seragam dengan pemilihan pembahasan penelitian mengenai Jabatan Fungsional yang lebih ditekankan pada kompetensi teknis yang disebut juga dengan kompetensi yang khas atau khusus.

Dengan menggunakan regulasi atau kebijakan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Teknis Aparatur Sipil Negara dan Teori *Distinctive Competence* maka proses analisis penelitian ini akan mengaitkan konsep kunci sebagai acuan dalam menggali informasi dan analisis data untuk mengetahui dengan jelas bagaimana analisis pengembangan kompetensi teknis jabatan fungsional melalui jalur pendidikan dan pelatihan pada jabatan fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi.

*Distinctive competence* atau keunggulan kompetitif, merupakan kemampuan, keterampilan, atau aset unik yang dimiliki oleh suatu organisasi. Mengembangkan *distinctive competence* adalah proses yang berkelanjutan yang membutuhkan komitmen dan investasi dari organisasi. Langkah yang dapat diambil organisasi untuk mengembangkan *distinctive competence* yaitu organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan pegawainya untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka. *Distinctive competence* adalah faktor kunci dalam mencapai kesuksesan jangka panjang dalam persaingan dan pencapaian visi misi organisasi. Dengan mengembangkan *distinctive competence* yang kuat, organisasi dapat mengungguli pesaingnya dan memantapkan posisinya di pasar.

Dari sudut pandang sumber daya manusia, keunggulan kompetitif sangat terkait dengan tenaga kerja organisasi dan kontribusi mereka. Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mengidentifikasi, memelihara, dan memanfaatkan keunggulan kompetitif organisasi melalui pegawainya.

Keunggulan kompetitif bukan hanya konsep strategis karena berinvestasi dalam pengembangan dan pengelolaan tenaga kerjanya, SDM memainkan peran penting dalam menerjemahkan keunggulan kompetitif menjadi keuntungan kompetitif berkelanjutan yang mendorong kesuksesan organisasi.

Dalam hal ini, jabatan fungsional yang berada di Biro Kepegawaian dan Organisasi akan semakin kuat dalam menguasai kompetensi khusus atau khasnya karena melakukan pengembangan kompetensi dengan baik yang akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

### **C. PENELITIAN TERDAHULU**

1. Penelitian dengan judul Pengembangan Kompetensi PNS Melalui Pendidikan dan Pelatihan Untuk Jabatan Fungsional Dalam Mewujudkan *Good Governance* Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri yang diteliti oleh Milenira Nurahma pada tahun 2022 ini menggunakan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Hasil dari penelitian ini terkait pengembangan kompetensi untuk Jabatan Fungsional sudah berjalan dengan maksimal. Namun demikian Pendidikan dan Pelatihan yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri masih kurang tepat dengan kebutuhan pengembangan kompetensi di Pemerintah Daerah. Hambatannya Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Dalam Negeri belum bisa memenuhi kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan untuk

Jabatan Fungsional yang ada di daerah. Upaya yang dilakukan yaitu dengan cara pendekatan Kebutuhan kepada Pemerintah Daerah terkait Pendidikan dan Pelatihan yang dibutuhkan sesuai dengan Jabatan Fungsional yang ada. Perbedaan dengan penelitian ini yaitu berada pada lokus penelitian dan spesifikasi pengembangan kompetensi yang mana penelitian dahulu berfokus untuk mewujudkan *good governance*, sementara penelitian ini berfokus pada kompetensi teknis saja.

2. Penelitian dengan judul Analisis Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam Upaya untuk Meminimalisir *Fraud* Pencairan Dana di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Yogyakarta yang diteliti oleh Widia Wahyu Sejati pada tahun 2018 ini menggunakan metode penelitian kualitatif studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan mekanisme pencairan dana sudah dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Indonesia nomor 190/PMK.05/2012 tentang Tata Cara Pembayaran dalam Rangka Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara. Mekanisme pengembangan kompetensi SDM untuk meminimalisir *fraud* pencairan dana sudah berjalan dengan lancar, namun masih terdapat kekurangan yang disebabkan oleh kendala dalam penerapannya. Perbedaannya dengan penelitian ini yakni perbedaan lokus dan fokus penelitian. Penelitian terdahulu lebih berfokus bagaimana pengembangan kompetensi SDM bisa meminimalisir *fraud*, sementara penelitian ini mengenai pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional.
3. Pada penelitian Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas Provinsi Sumatera Utara yang diteliti oleh Ali Aman Hasibuan pada tahun 2023 ini menggunakan informan, teknik analisis data dengan

observasi, wawancara dan dokumentasi pengolahan data dengan reduksi dan penyajian data serta kesimpulan. Penelitian ini menggambarkan bahwa pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas belum maksimal. Hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan diantaranya yaitu kurangnya ketertarikan Pegawai Negeri Sipil, sarana prasarana, dan anggaran pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan. Upaya yang dilakukan terkait hambatan tersebut yaitu dengan memberikan motivasi kepada Pegawai Negeri Sipil, menyediakan dan memfasilitasi sarana prasarana, mengoptimalkan anggaran yang tersedia sesuai kebutuhan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Perbedaannya dengan penelitian ini yakni perbedaan lokus dan fokus penelitian. Penelitian ini lebih fokus pada pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional.

4. Penelitian yang berjudul Analisis Kompetensi Aparatur Pada Jabatan Struktural dan Fungsional di Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar Provinsi Sulawesi Barat yang diteliti oleh Ahmad Naufal pada tahun 2023 ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa Penempatan Pegawai Negeri Sipil pada jabatan struktural dan fungsional di lingkungan Badan Penelitian Pengembangan dan Perencanaan Kabupaten Polewali Mandar belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi aparatur pegawai serta belum berjalan sesuai dengan Peraturan yang berlaku karena masih adanya hambatan seperti masih adanya intervensi politik dalam proses penempatan pegawai. Perbedaannya dengan penelitian ini yakni perbedaan lokus dan hanya fokus pada pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional.

5. Penelitian yang berjudul Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional di Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia yang diteliti oleh Ahmad Sanusi pada tahun 2021 ini menggunakan *mixed method* (Penyebaran kuesioner, wawancara, dan studi kepustakaan). Hasil penelitian, pelaksanaan pembinaan Jabatan Fungsional oleh Direktorat Jenderal sebagai pembina menunjukkan cukup baik, namun demikian masih perlu dilakukan peningkatan materi bahan ajar yang sesuai lingkup tugas dan fungsi Jabatan Fungsional tersebut dengan melakukan evaluasi pedoman kurikulum dan modul guna menyesuaikan dengan perkembangan tuntutan tugas dan fungsi saat ini. Perbedaannya dengan penelitian ini yakni perbedaan lokus, metode penelitian, dan hanya fokus pada pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional.
6. Penelitian dengan judul Analisis Kondisi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Widyaiswara yang diteliti oleh Diana Linawati dan Pratiwi Noviayanti pada tahun 2023 ini menggunakan metode kualitatif. Strategi pengembangan kompetensi yang disarankan adalah dengan memulai program pengembangan kompetensi dengan melakukan analisis kebutuhan kompetensi yang tepat dan melanjutkannya dengan menyediakan variasi program pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan. Perbedaannya dengan penelitian ini yakni perbedaan lokus dan hanya fokus pada pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional.
7. Penelitian yang berjudul Analisis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian Daerah Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau yang diteliti oleh Arnasari, Murtir Jeddawi, dan Udaya Madjid pada tahun 2019 ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Simpulan dari hasil penelitian ini menunjukkan

bahwa pengembangan kompetensi aparatur sipil negara pada Kantor BKPSDM Kabupaten Bintan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan belum berjalan secara berlanjut dan pendidikan formal masih diberikan secara selektif karena anggaran yang ada tidak cukup dan ASN sumber daya aparatur masih sangat minim, faktor yang memengaruhi adalah anggaran yang sangat terbatas untuk meningkatkan pengembangan kompetensi ASN.

8. Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan yang diteliti oleh Ana Fitriani dan Pratiwi Halik pada tahun 2023 ini menggunakan metode penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif. Hasilnya ditemukan bahwa seluruh Jabatan Fungsional tertentu belum mencapai standar kompetensi sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Jabatan fungsional diharapkan dapat mengembangkan kompetensinya dengan mengikuti program pelatihan untuk mengoptimalkan kompetensinya dalam menyelesaikan tugas. Perbedaannya dengan penelitian ini yakni perbedaan lokus, metode penelitian, dan hanya fokus pada pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional.
9. Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Pembimbing Kesehatan Kerja Melalui Pelatihan P3K di Provinsi Jawa Tengah yang diteliti oleh Yuni Indarti, S. Sos., MM pada tahun 2020 ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Hasil penelitian diperoleh gambaran model Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Pembimbing Kesehatan Kerja di Provinsi Jawa Tengah. Perbedaannya dengan penelitian ini yakni perbedaan lokus dan hanya fokus pada pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional.
10. Pengaruh Kompetensi, Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai yang diteliti oleh Muhammad Dedi Syahputra dan

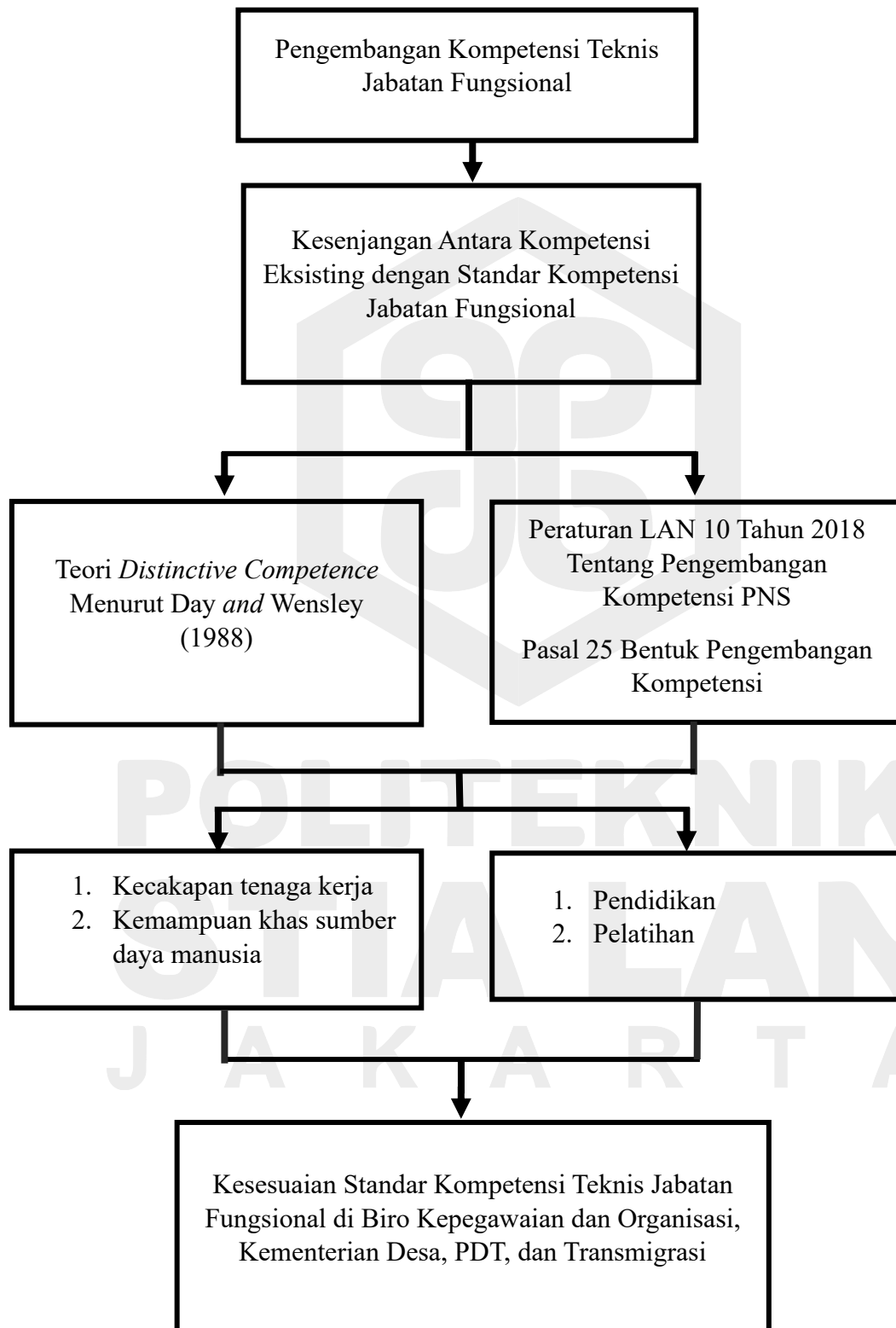
Hasrudy Tanjung pada tahun 2020 menggunakan metode penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pelatihan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan secara simultan kompetensi, pelatihan dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanam.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian saat ini, yaitu terdapat perbedaan lokus dimana kebaruan dalam penelitian ini yaitu dilakukan di Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi khususnya di Biro Kepegawaian dan Organisasi. Lalu perbedaannya juga terlihat dari beberapa metode yang digunakan, yang mana terdapat penelitian yang menggunakan mixed method (wawancara, penyebaran kuesioner, dan observasi), ada juga yang menggunakan statistik deskriptif. Meskipun terdapat beberapa penelitian yang menggunakan metode penelitian yang sama, akan tetapi dalam penelitian ini menggunakan teori yang berbeda yang memakai teori *Distinctive Competence* untuk menjadi pisau analisis dalam penelitian ini.

#### **D. KERANGKA BERPIKIR**

Dalam penelitian ini, peneliti membuat gambaran pemaparan mengenai pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi. Berdasarkan data hasil analisis kesenjangan kualifikasi dan kompetensi yang menunjukkan adanya kesenjangan dalam kualifikasi pendidikan dan kompetensi teknis, maka penelitian ini menggunakan kebijakan atau regulasi seperti yang tercantum dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi (Pegawai Negeri Sipil) PNS

khususnya pada Pasal 25 tentang bentuk pengembangan kompetensi yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan untuk dijadikan acuan. Pengembangan kompetensi dengan jalur pendidikan akan dilihat dengan bagaimana kualifikasi disetiap jabatannya ini khususnya pada Jabatan Fungsional untuk dilihat kesesuaian antara syarat jabatan dengan kondisi eksistingnya. Lalu pada aspek pelatihan itu dianalisis bagaimana pelaksanaan pelatihan teknis Jabatan Fungsional itu sudah berperan dalam pengembangan kompetensi teknisnya. Selain regulasi, pada pembahasan ini juga akan dikaitkan dengan Teori *Distinctive Competence* Menurut Day and Wensley (1988) yang mana merupakan teori kompetensi khas yang memiliki pengertian serupa dengan kompetensi teknis. Teori ini dianggap cocok dengan penelitian ini karena membahas Jabatan Fungsional yang memiliki kompetensi khusus atau teknis. Pada akhirnya nanti analisis pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional yang memiliki kesenjangan akan melahirkan kesesuaian standar kompetensi jabatan fungsional dengan kompetensi yang dimiliki Jabatan Fungsional khususnya kompetensi teknis di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.



**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**

*Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)*

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

##### **A. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini memberikan gambaran dan penjelasan yang tepat mengenai keadaan atau gejala yang dihadapi. Menurut Sugiyono (2020) metode penelitian kualitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Menurut Bogdan dan Biklen dalam Sugiyono (2020) metode penelitian kualitatif deskriptif adalah pengumpulan data yang berbentuk kata-kata atau gambar-gambar, sehingga tidak menekankan pada angka. Data yang terkumpul setelah dianalisis selanjutnya dideskripsikan sehingga mudah dipahami oleh orang lain. Dalam penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran, menguraikan dan menafsirkan keadaan yang ada terkait analisis pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

##### **B. TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

###### **1. Observasi**

Menurut Nasution dalam Sugiyono (2020) observasi adalah kondisi dimana dilakukannya pengamatan secara langsung oleh peneliti agar lebih mampu memahami konteks data dalam keseluruhan situasi sosial sehingga dapat diperoleh pandangan yang holistik (menyeluruh). Peneliti menggunakan metode observasi untuk dapat melihat atau mengamati secara langsung bagaimana analisis pengembangan kompetensi teknis Jabatan

Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Observasi merupakan teknik pengambilan data dengan mengamati kondisi di lapangan untuk menemukan jawaban dari permasalahan. Observasi pada umumnya digunakan untuk mengamati manusia dalam kegiatannya. Teknik ini memudahkan peneliti dalam mendapatkan data tanpa mengganggu partisipan (Sarosa, 2012). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode observasi nonpartisipan, dimana peneliti tidak turut serta dalam aktivitas partisipan melainkan hanya mengamati dan juga mencatat hal-hal yang berkaitan dengan penelitian ini. dalam hal ini peneliti melakukan observasi terhadap bagaimana pengisian rencana pengembangan kompetensi teknis melalui formulir atau dokumen *Human Capital Development Plan* (HCDP).

## **2. Wawancara**

Salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara. Menurut Esterberg dalam Sugiyono (2020) wawancara merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu. Wawancara ini dilakukan secara semi terstruktur yang mana akan ada pedoman wawancara untuk dijadikan acuan dan memandu peneliti dalam proses wawancara. Tipe wawancara ini tidak terlalu kaku dan juga tidak terlalu bebas. Pada tipe wawancara ini, peneliti sudah menyiapkan daftar pertanyaan yang diajukan, namun juga tidak menutup kemungkinan terdapat pertanyaan lain yang dilakukan secara insidental pada saat wawancara berlangsung untuk mendapatkan data yang lebih lengkap, namun tidak keluar dari pokok-pokok permasalahan. Teknik penentuan informan dalam penelitian ini dengan menggunakan teknik *purposive*

*sampling*. Pengambilan sampel ini berdasarkan pertimbangan tertentu dengan melakukan pemilihan orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan. Sehingga nantinya penelitian yang dilakukan dapat berjalan lebih mudah. Dalam pemilihan informan yang berhubungan dengan analisis pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Proses wawancara ini dilakukan terhadap 6 orang pegawai di **Biro Kepegawaian dan Organisasi**,

Dalam prosesnya, peneliti melakukan wawancara dengan pegawai Kementerian Desa diantaranya yaitu 2 pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi. Narasumber yang pertama yaitu salah satu dari tim kerja pengembangan kompetensi pegawai dan narasumber lainnya yaitu salah satu pegawai (Jabatan Fungsional) yang ingin masih belum menguasai kompetensi teknisnya. Jadi total dari informan yang akan diwawancarai sebanyak 2 (dua) pegawai seperti yang dapat dilihat pada tabel di bawah:

**Tabel 3.1 Data Informan Wawancara**

| No. | Informan                                               | Jumlah | Keterangan |
|-----|--------------------------------------------------------|--------|------------|
| 1.  | Anggota Tim Kerja Pengembangan Kompetensi              | 1      | Wawancara  |
| 2.  | Jabatan Fungsional yang kurang dalam kompetensi teknis | 1      | Wawancara  |

**Sumber: Diolah oleh Penulis (2024)**

Pada proses wawancara, peneliti mendokumentasikan dengan menggunakan beberapa peralatan, seperti perekam suara

dan catatan sebagai alat bantu untuk mencatat segala informasi yang didapat dari proses wawancara.

### **3. Dokumentasi**

Menurut Sugiyono (2020) dokumentasi merupakan pengumpulan dari catatan peristiwa yang sudah berlaku baik berbentuk tulisan, gambar/foto atau karya-karya monumental dari seseorang/instansi.

Dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan dan menggali data sekunder berupa dokumen publik sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (2016) seperti: dokumen kebijakan, laporan instansi, dan laporan penelitian. Data sekunder diperoleh dari instansi pemerintah yaitu Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, website dan lain-lainnya. Adapun dokumentasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan mempelajari dokumen yang berkaitan dengan kebijakan pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional antara lain:

- a. Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 263 Tahun 2023 Tentang Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- b. Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2023 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.
- c. Dokumen Analisis Kesenjangan Kualifikasi dan Kompetensi Pegawai Kementerian Desa, pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

- d. Keputusan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 112 Tahun 2021 Tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

### **C. INSTRUMEN PENELITIAN**

Instrumen penelitian adalah alat atau sarana yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dalam rangka mencapai tujuan penelitian. Instrumen penelitian harus dirancang secara cermat agar dapat menghasilkan data yang akurat dan relevan sesuai dengan pertanyaan penelitian. Dalam penelitian, ada beberapa instrumen yang umumnya digunakan, termasuk alat rekam, alat tulis, dan pedoman wawancara.

#### **1. Alat rekam**

Alat rekam digunakan untuk merekam data atau informasi untuk analisis lebih lanjut. Alat rekam yang digunakan oleh peneliti yaitu menggunakan ponsel peneliti dalam fitur rekam suara yang digunakan untuk merekam wawancara atau percakapan untuk analisis lebih lanjut.

#### **2. Alat tulis**

Alat tulis mencakup semua perangkat yang digunakan untuk mencatat informasi seperti pulpen dan buku tulis.

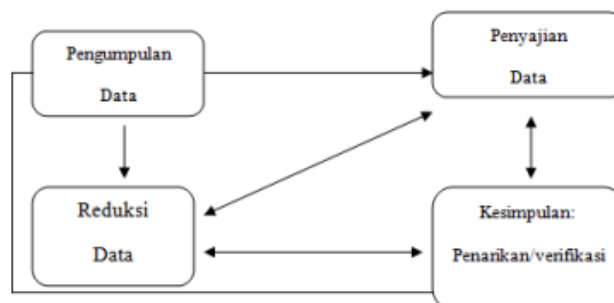
### **D. TEKNIK PENGOLAHAN DAN ANALISIS DATA**

Analisis memiliki makna pemisahan atau pemeriksaan yang teliti. Dengan sederhana dapat dipahami bahwa analisis merupakan upaya menganalisa atau memeriksa secara teliti terhadap sesuatu. Didalam penelitian, analisis data dapat diartikan sebagai kegiatan membahas dan memahami data untuk menemukan makna, tafsiran dan kesimpulan tertentu dari keseluruhan data dalam penelitian. Analisis data dapat juga diartikan sebagai proses menyikapi data, menyusun,

memilah dan mengolahnya ke dalam sebuah susunan yang sistematis dan bermakna (Sirajuddin Saleh, 2017). Maka dari itu, hal yang harus diperhatikan dalam analisis data yaitu:

1. Pencarian data merupakan proses lapangan dengan persiapan pralapangan.
2. Setelah mendapatkan hasil penemuan dilapangan, data tersebut ditata secara sistematis.
3. Menyajikan temuan yang diperoleh dari lapangan.
4. Melakukan pencarian makna secara berulang sampai tidak ada lagi keraguan. Disini diperlukan peningkatan pemahaman peneliti terhadap apa yang terjadi dilapangan.

Analisis data dalam penelitian kualitatif memerlukan konseptualitas yaitu proses menyusun konsep yang dilakukan sebelum memasuki lapangan. Kemudian dilanjutkan dengan kategorisasi dan deskripsi dimana hal ini dilakukan pada saat berada dilapangan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman. Miles dan Huberman (1994) dalam Rodsyada (2020) menyatakan bahwa proses pengumpulan data dilakukan 3 kegiatan penting diantaranya reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), verifikasi (*verification*). Dalam tiga kegiatan ini menjadi langkah yang penting untuk mengolah dan menganalisis data nantinya yang akan dilakukan oleh peneliti. Di bawah ini merupakan gambaran dari proses tersebut:



**Gambar 3.1 Analisis Model Miles & Huberman**

*Sumber: Miles Huberman (2024)*

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dilihat bahwa proses penelitian ini dilakukan secara berulang terus-menerus dan saling berkaitan satu sama lain, baik dari sebelum, saat di lapangan hingga selesainya penelitian. Komponen alur dijelaskan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Reduksi data merupakan sebuah proses merangkum atau memilih hal-hal yang pokok. Karena data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Reduksi data berlangsung selama proses pengambilan data itu berlangsung, pada tahap ini juga akan berlangsung kegiatan pengkodean, meringkas dan membuat partisi (bagian-bagian). Proses transformasi ini berlanjut terus sampai penyusunan tugas akhir penelitian tersusun lengkap.

2. Penyajian Data

Setelah proses reduksi data, langkah yang dilakukan peneliti adalah melakukan penyajian data. Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian dapat berbentuk uraian singkat, bagan, atau hubungan antar kategori, namun dalam penelitian kualitatif biasanya disajikan dalam sebuah naratif. Penyajian data bertujuan agar peneliti dapat memahami apa yang terjadi dalam merencanakan tindakan selanjutnya yang akan dilakukan.

3. Penarikan Kesimpulan

Langkah terakhir dalam pengumpulan data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Proses dari awal pendataan, kemudian peneliti melakukan rangkuman atas permasalahan di lapangan, kemudian melakukan pencatatan hingga menarik kesimpulan. Biasanya kesimpulan awal masih bersifat sementara dan bisa saja

mengalami perubahan selama proses pengumpulan data masih berlangsung. Tetapi kesimpulan tersebut dapat menjadi kesimpulan yang kredibel jika didukung oleh data yang valid dan konsisten (Rijali, 2018).

Dalam penelitian ini, data-data yang terkumpul dari informan yaitu salah satu pegawai yang termasuk ke dalam tim rencana pengembangan kompetensi pegawai dan salah satu pegawai yang memiliki kesenjangan kompetensi teknis pada jabatannya. Dari kedua informan tersebut, peneliti akan mencatat hasil temuan penelitian dengan secara rinci dan teliti. Kemudian hasil pencatatan tersebut akan dirangkum, dan memfokuskan pada hal yang penting sehingga hasil dari reduksi data memberikan gambaran yang jelas untuk mempermudah dalam penarikan kesimpulan. Setelah proses reduksi data, data tersebut dapat disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, *flowchart*, atau sejenisnya. Data yang telah disajikan kemudian akan ditarik kesimpulan dan verifikasi. Dalam penelitian ini, nantinya kesimpulan dan verifikasi akan disajikan dalam bentuk teks naratif yang menjelaskan tentang analisis pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

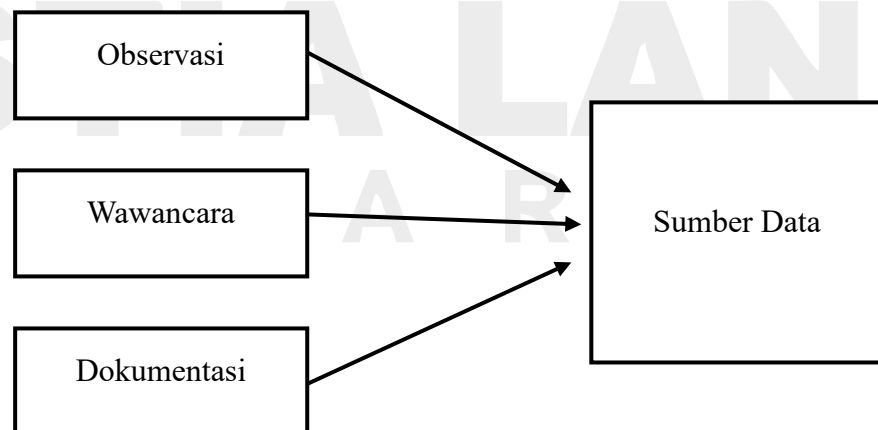
#### **E. PENGUJIAN KEABSAHAN DATA**

Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi. Menurut Sutopo (2002) triangulasi merupakan cara yang paling umum digunakan bagi peningkatan validitas dalam penelitian kualitatif. Dalam kaitan ini Patton (dalam Sutopo, 2002) menyatakan bahwa ada empat macam teknik triangulasi, yaitu:

1. Trianggulasi data (*data triangulation*) yaitu peneliti dalam mengumpulkan data harus menggunakan beragam sumber data yang berbeda.

2. Triangulasi metode (*methodological triangulation*) yaitu cara peneliti menguji keabsahan data dengan mengumpulkan data sejenis tetapi dengan menggunakan teknik atau metode pengumpulan data yang berbeda.
3. Triangulasi peneliti (*investigator triangulation*) yaitu hasil penelitian baik data ataupun simpulan mengenai bagian tertentu atau keseluruhannya bisa diuji validitasnya dari beberapa peneliti.
4. Triangulasi teori yaitu dalam menguji keabsahan data menggunakan perspektif lebih dari satu teori dalam membahas permasalahan-permasalahan yang dikaji, sehingga dapat dianalisis dan ditarik kesimpulan yang lebih utuh dan menyeluruh.

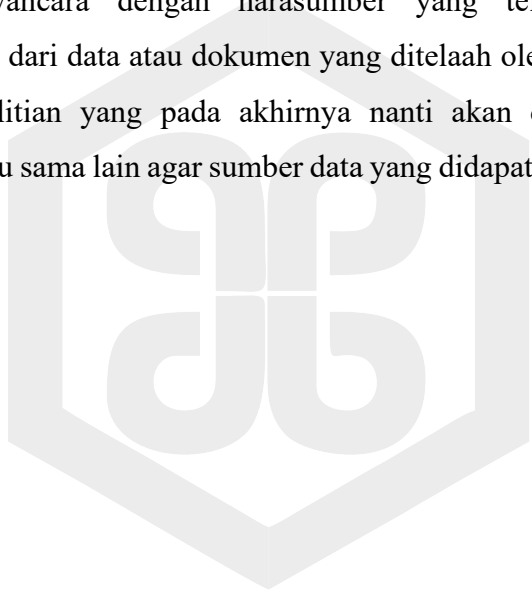
Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi data. Teknik triangulasi data dilakukan dalam menguji keabsahan data menggunakan sumber data dengan menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada seperti yang dijelaskan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 3.2 Triangulasi Data**

*Sumber: Sutopo (2002)*

Teknik triangulasi data ini singkatnya teknik yang mengaitkan semua sumber daya yang telah didapat oleh peneliti seperti data yang telah diambil dari proses observasi dokumen atau proses pengisian HC DP, proses wawancara dengan narasumber yang telah dipilih, dan dokumentasi dari data atau dokumen yang ditelaah oleh peneliti semasa proses penelitian yang pada akhirnya nanti akan dikerucutkan dan dikaitkan satu sama lain agar sumber data yang didapat itu menjadi valid.



**POLITEKNIK  
STIA LAN  
J A K A R T A**

## **BAB 4**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. PENYAJIAN DATA**

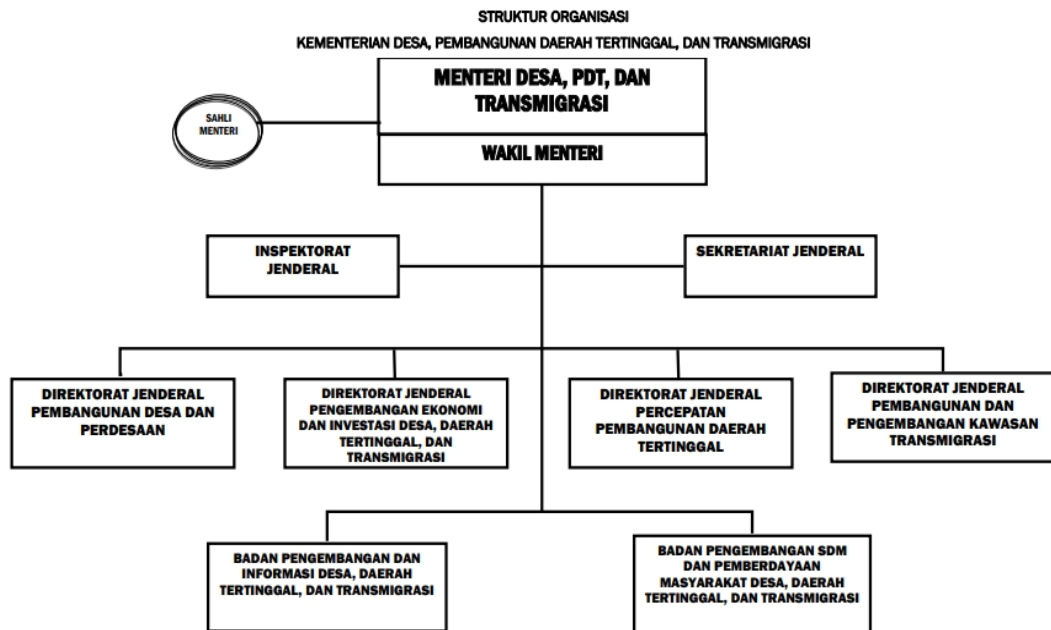
##### **1. Gambaran Umum Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi**

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan penelitian di Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi, 6, Jl. TMP. Kalibata No.17, RT.6/RW.7, Rawajati, Kecamatan Pancoran, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Hal ini dikarenakan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi adalah kementerian yang sumber daya manusianya bekerja untuk mewakili desa-desa yang ada di seluruh di Indonesia. Maka dari itu, diperlukan sumber daya manusia yang berkompeten dalam mengurus pengelola kepegawaian dan hal-hal yang mencakup urusan Kementerian Desa, PDT, dan Transmigrasi. Dari situ peneliti memilih lokus ini untuk mengetahui bagaimana analisis pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi.

Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi (KDPDTT) Republik Indonesia adalah kementerian dalam Pemerintah Indonesia yang membidangi urusan pembangunan desa dan kawasan perdesaan, pemberdayaan masyarakat desa, percepatan pembangunan daerah tertinggal, dan transmigrasi. Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Presiden. Kementerian ini dipimpin oleh seorang Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi yang sejak 27 Oktober 2014 dijabat oleh Bapak Marwan Ja'far. Dan kemudian pada tahun 2016 tongkat kepemimpinan beralih kepada Bapak Eko Putro Sandjojo. Melalui

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 113/P Tahun 2019 Tentang Pembentukan Kementerian Negara dan Pengangkatan Menteri Negara Kabinet Indonesia Maju Periode Tahun 2019-2024, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi dipimpin oleh Bapak Abdul Halim Iskandar.

Kementerian Desa mengalami tiga fase perubahan. Pada awalnya adalah Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Kawasan Timur Indonesia baru dibentuk pada Kabinet Gotong Royong dalam masa pemerintahan Presiden Megawati Soekarnoputri. Selanjutnya diganti pada fase kedua, yang mana masa pemerintahan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono, kementerian ini diganti namanya menjadi Kementerian Negara Percepatan Pembangunan Daerah Tertinggal dan kemudian menjadi Kementerian Negara Pembangunan Daerah Tertinggal. Lalu pada fase ketiga yaitu pada era pemerintahan Presiden Joko Widodo dalam Kabinet Kerja, kementerian ini kembali berganti nama menjadi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi. Nama Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal dan Transmigrasi merupakan nomeklatur resmi dari kementerian ini. Singkatan umum yang sering dipakai adalah KDPDT atau Kemendesa atau Kemendes PDTT. Berdasarkan Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi terdapat bagian-bagian di Kemendesa, PDTT yang akan dijelaskan pada bagan di bawah ini.



**Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi**

*Sumber: Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi*

Di dalam Sekretariat Jenderal, terdiri atas 6 (enam) biro yang bekerja sama untuk mencapai visi misi organisasi diantaranya sebagai berikut.

- a. Biro Perencanaan dan Kerja Sama
- b. Biro Keuangan dan Barang Milik Negara
- c. Biro Kepegawaian dan Organisasi
- d. Biro Hubungan Masyarakat
- e. Biro Hukum
- f. Biro Umum dan Layanan Pengadaan.

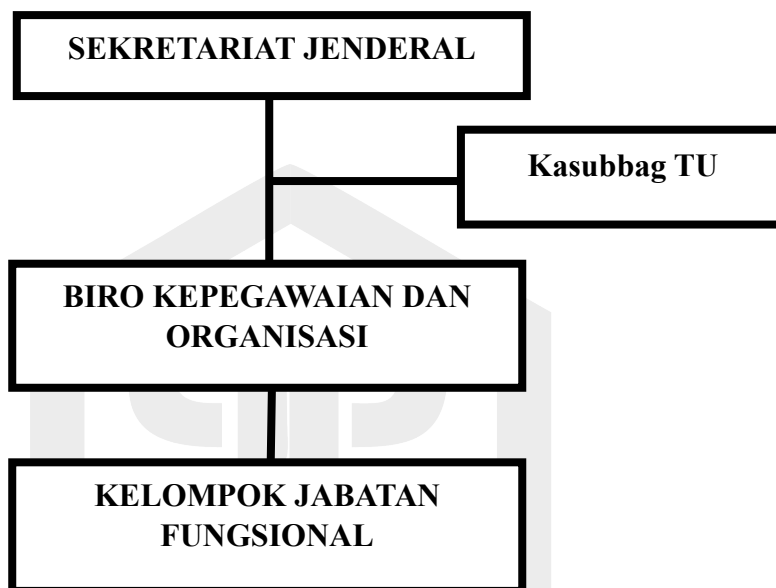
Dalam penelitian ini lokusnya lebih tertuju pada Biro Kepegawaian dan Organisasi yang menyelenggarakan fungsi sebagai berikut.

- a. Koordinasi, pembinaan, dan pemberian dukungan perencanaan pegawai Kementerian
- b. Koordinasi, pembinaan, dan pemberian dukungan pengembangan pegawai Kementerian
- c. Koordinasi, pembinaan, dan pemberian dukungan pengelolaan tata usaha kepegawaian Kementerian
- d. Koordinasi, pembinaan, dan pemberian dukungan pembinaan organisasi dan tata laksana Kementerian
- e. Koordinasi, pembinaan, dan pemberian dukungan fasilitasi pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian
- f. Pelaksanaan urusan tata usaha Biro.

Biro Kepegawaian dan Organisasi terdiri atas:

- a. Subbagian Tata Usaha Biro
- b. kelompok jabatan fungsional.

Struktur organisasi pada Biro Kepegawaian dan Organisasi akan ditunjukkan pada bagan di bawah ini, yang mana menunjukkan kelompok jabatan fungsional yang dipilih oleh peneliti menjadi topik pembahasan pada penelitian ini.



**Gambar 4.2 Struktur Organisasi Sekretariat Jenderal**

*Sumber: Peraturan Menteri Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2020 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi*

## 2. Gambaran Umum Jabatan Fungsional Pada Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi

### 1. Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur

**Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai Analis SDM Aparatur**

| Nama Jabatan        | Jenis Jabatan                    | Jumlah    |
|---------------------|----------------------------------|-----------|
| Analis SDM Aparatur | Analis SDM Aparatur Ahli Madya   | 5         |
|                     | Analis SDM Aparatur Ahli Muda    | 12        |
|                     | Analis SDM Aparatur Ahli Pertama | 13        |
| <b>Total:</b>       |                                  | <b>30</b> |

*Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)*

Berdasarkan jumlah pegawai Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur di atas, terdapat 8 (delapan) pegawai yang memiliki kesenjangan kualifikasi dalam pendidikannya. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan tabel di bawah ini.

***Tabel 4. 2 Analisis Kesenjangan Kualifikasi Pendidikan Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur***

| 1. | Analisis SDM Ahli Madya | S-2 Administrasi Negara/<br>Administrasi Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/Psikologis/<br>Majamemen SDM | S-2 Ekonomi                                       |
|----|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| 2. | Analisis SDM Ahli Madya | S-2 Administrasi Negara/<br>Administrasi Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologis/Majamemen SDM | 1. S-1 Administrasi Negara<br>2. D-III Bakaloreat |
| 3. | Analisis SDM Ahli Madya | S-2 Administrasi Negara/<br>Administrasi Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologis/Majamemen SDM | 3. S-2 Sains<br>4. S-1 Pendidikan IPS             |
| 4. | Analisis SDM Ahli Muda  | Administrasi Negara/<br>Administrasi Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologi                    | S-1 Ekonomi                                       |
| 5. | Analisis SDM Ahli Muda  | Administrasi Negara/<br>Administrasi Kepegawaian/                                                      | S-1 Ekonomi Manajemen                             |

|    |                              |                                                                                     |                                                |
|----|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
|    |                              | Manajemen Publik/<br>Psikologi                                                      |                                                |
| 6. | Analisis SDM<br>Ahli Muda    | Administrasi Negara/<br>Administrasi Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologi | S-1 Ilmu<br>Komunikasi<br>(Public<br>Relation) |
| 7. | Analisis SDM<br>Ahli Muda    | Administrasi Negara/<br>Administrasi Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologi | S-1 Ilmu<br>Komunikasi                         |
| 8. | Analisis SDM<br>Ahli Pertama | Administrasi Negara/<br>Administrasi Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologi | S-1<br>Pendidikan<br>Bahasa<br>Inggris         |

*Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)*

Adapun kesenjangan kompetensi teknis pada jabatan ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. 3 Analisis Kesenjangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur**

| No. | Nama<br>Jabatan                       | Nama Pelatihan<br>Teknis              | Jumlah<br>Pegawai | Jumlah<br>yang<br>Mengikuti<br>Pelatihan |
|-----|---------------------------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------------------------------|
| 1.  | Analisis SDM<br>Aparatur Ahli<br>Muda | Pelatihan Membuat<br>Analisis Jabatan | 12                | 0                                        |

*Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)*

## 2. Asesor Sumber Daya Manusia Aparatur

**Tabel 4. 4 Jumlah Jabatan Fungsional Asesor SDM Aparatur**

| Nama Jabatan           | Jenis Jabatan                    | Jumlah   |
|------------------------|----------------------------------|----------|
| Asesor SDM<br>Aparatur | Asesor SDM Aparatur Ahli Muda    | 2        |
|                        | Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama | 3        |
| <b>Total:</b>          |                                  | <b>5</b> |

**Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)**

Berdasarkan jumlah pegawai Asesor SDM Aparatur semua Jabatan Fungsional ini telah memenuhi kualifikasi pendidikannya untuk menduduki jabatan ini juga tidak memiliki kesenjangan kompetensi teknis.

## 3. Arsiparis

**Tabel 4. 5 Jumlah Pegawai Jabatan Fungsional Arsiparis**

| Nama Jabatan  | Jenis Jabatan          | Jumlah   |
|---------------|------------------------|----------|
| Arsiparis     | Arsiparis Ahli Pertama | 1        |
|               | Arsiparis Terampil     | 2        |
| <b>Total:</b> |                        | <b>3</b> |

**Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)**

Berdasarkan jumlah pegawai Arsiparis terdapat 1 (satu) pegawai yang memiliki kesenjangan kualifikasi dalam pendidikannya. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan tabel di bawah ini.

**Tabel 4. 6 Kualifikasi Pendidikan Jabatan Fungsional Arsiparis**

| No. | Jabatan   | Syarat                                   | Kondisi Eksisting      |
|-----|-----------|------------------------------------------|------------------------|
| 1.  | Arsiparis | D-3 Administrasi<br>Negara/ Administrasi | D-3<br>Kesekretariatan |

|  |  |                            |  |
|--|--|----------------------------|--|
|  |  | Perkantoran /<br>Manajemen |  |
|--|--|----------------------------|--|

*Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)*

Adapun kesenjangan kompetensi teknis pada jabatan ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. 7 Jumlah Pegawai Jabatan Fungsional Arsiparis**

| No. | Nama Jabatan       | Nama Pelatihan Teknis                                                                                              | Jumlah Pegawai | Jumlah yang Mengikuti Pelatihan |
|-----|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------|
| 1.  | Arsiparis Terampil | 1. Pengelolaan Arsip Dinamis<br>2. Pengelolaan Arsip Statis<br>3. Pelatihan Fungsional Arsiparis Kategori Keahlian | 2              | 0                               |

*Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)*

Berdasarkan tabel di atas, masih terdapat 1 (satu) orang pegawai yang belum mengikuti

#### **4. Pranata Komputer**

**Tabel 4. 8 Jumlah Pegawai Jabatan Fungsional Pranata Komputer**

| Nama Jabatan                  | Jenis Jabatan                 | Jumlah |
|-------------------------------|-------------------------------|--------|
| Pranata Komputer Ahli Pertama | Pranata Komputer Ahli Pertama | 1      |

*Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)*

Pranata Komputer ini telah memenuhi kualifikasi pendidikannya untuk menduduki jabatan ini. Adapun kesenjangan kompetensi teknis pada jabatan ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4. 9 Kesenjangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Pranata Komputer**

| No. | Nama Jabatan                  | Nama Pelatihan Teknis            | Jumlah Pegawai | Jumlah yang Mengikuti Pelatihan |
|-----|-------------------------------|----------------------------------|----------------|---------------------------------|
| 1.  | Pranata Komputer Ahli Pertama | Pelatihan Teknis Perangkat Lunak | 1              | 0                               |

*Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)*

### 3. Data Hasil Penelitian

Peneliti memperoleh data hasil penelitian melalui proses wawancara, observasi, studi dokumen, maupun studi literatur.

#### a. Pendidikan

Dalam proses penyusunan pengembangan kompetensi teknis melalui jalur pendidikan ini dilakukan dengan mengumpulkan seluruh data pegawai dan membandingkan kesesuaian antara kondisi eksisting pendidikan pegawai dengan syarat pendidikan di jabatan tersebut yang dalam hal ini terhadap Jabatan Fungsional yang ditempati. Proses ini terjadi saat penyusunan rencana kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai atau HCDP (Human Capital Development Plan). Hal ini didukung dengan dokumen HCDP yang mengacu pada data hasil kesenjangan kualifikasi dan kompetensi pegawai. Berikut ini merupakan data kesenjangan pendidikan pegawai Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi.

**Tabel 4. 10 Data Hasil Kualifikasi Pendidikan Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi**

| No. | Jabatan                 | Syarat                                                                                        | Kondisi Eksisting                                  |
|-----|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 1.  | Arsiparis Terampil      | D-3 Administrasi Negara/ Administrasi Perkantoran / Manajemen                                 | D-3 Kesekretariatan                                |
| 2.  | Analisis SDM Ahli Madya | S-2 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/Psikologis/ Manajemen SDM | S-2 Ekonomi                                        |
| 3.  | Analisis SDM Ahli Madya | S-2 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologis/Manajemen SDM | 1. S-1 Administrasi Negara<br>2. D-III Bakaloretat |
| 4.  | Analisis SDM Ahli Madya | S-2 Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/ Manajemen Publik/ Psikologis/Manajemen SDM | 5. S-2 Sains<br>6. S-1 Pendidikan IPS              |
| 5.  | Analisis SDM Ahli Muda  | Administrasi Negara/ Administrasi Kepegawaian/                                                | S-1 Ekonomi                                        |

|    |                              |                                                                                        |                                                          |
|----|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
|    |                              | Manajemen Publik/<br>Psikologi                                                         |                                                          |
| 6. | Analisis SDM<br>Ahli Muda    | Administrasi Negara/<br>Administrasi<br>Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologi | S-1 Ekonomi<br>Manajemen                                 |
| 7. | Analisis SDM<br>Ahli Muda    | Administrasi Negara/<br>Administrasi<br>Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologi | S-1 Ilmu<br>Komunikasi<br>( <i>Public<br/>Relation</i> ) |
| 8. | Analisis SDM<br>Ahli Muda    | Administrasi Negara/<br>Administrasi<br>Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologi | S-1 Ilmu<br>Komunikasi                                   |
| 9. | Analisis SDM<br>Ahli Pertama | Administrasi Negara/<br>Administrasi<br>Kepegawaian/<br>Manajemen Publik/<br>Psikologi | S-1 Pendidikan<br>Bahasa Inggris                         |

**Sumber: Diolah oleh peneliti (2024)**

Berdasarkan paparan tabel di atas, ditemukan bahwa terdapat 9 (sembilan) pegawai yang belum memenuhi kualifikasi pendidikan berdasarkan standar kompetensi jabatannya masing-masing. Dengan demikian, peneliti menanyakan perihal ini kepada narasumber K1 mengenai pengetahuan dan penjelasannya terkait analisis kesenjangan kualifikasi pendidikan di Biro Kepegawaian dan Organisasi yang dijelaskan sebagai berikut:

*“Kalau melihat kondisi eksistingnya karena kebetulan di Biro Kepegawaian ini untuk kualifikasi pendidikan minimalnya ataupun standar minimalnya itu S1 untuk jabatan fungsional yang keahlian dan keterampilan itu D3 secara keseluruhan di Biro Kepegawaian sudah sesuai dengan standar kompetensi jabatannya S1 ataupun D3. Nah tentunya kalau dikaitkan dengan dampaknya kalau tidak sesuai artinya ada kesenjangan tentunya akan berdampak pada performa di instansi ataupun unit kerjanya tapi kalau dilihat secara data di Biro Kepegawaian sudah memenuhi standar kualifikasi pendidikannya minimal S1 untuk jejak pendidikan untuk JF keahlian dan D3-nya keterampilan”*

Berdasarkan pernyataan dari narasumber, dapat ditarik kesimpulan bahwa gap antara kualifikasi pendidikan dengan kondisi eksisting saat ini pada Jabatan Fungsional khususnya di Biro Kepegawaian itu bukan masalah yang besar. Didukung kembali dari Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah yang mana contohnya pada Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur disebutkan bahwa syarat jurusannya terdapat pernyataan boleh di bidang lain yang relevan dan sesuai dengan jabatan yang membuka formasi tersebut. Hal ini dikarenakan anggapan bahwa mata kuliah di hampir setiap jurusan masih berhubungan atau menyinggung soal sumber daya manusia, sehingga dianggap memenuhi syarat.

Selain itu, berdasarkan data hasil analisis kesenjangan kualifikasi dan kompetensi, terdapat bukti bahwa jabatan Analis SDM Aparatur yang jurusannya tidak sesuai cukup sering mengikuti pelatihan teknis yang berhubungan dengan kebutuhan kompetensi jabatan yang ditempati.

Pada proses mengidentifikasi gap antara syarat kualifikasi pendidikan dan kondisi eksisting, Kementerian Desa, PDTT menggali

informasi dengan membuat rencana pengembangan kompetensi yang dijelaskan oleh K1 seperti berikut ini:

*“Strateginya tentu ada namanya pengecekan standar kualifikasi pendidikannya. Nah kalau strateginya sebetulnya untuk pegawai ini dipersilahkan untuk melanjutkan pendidikan jika memang dibutuhkan. Namun, sesuai kembali kepada Permen PAN & RB. Untuk kualifikasi pendidikan sekarang yang difasilitasi untuk melanjutkan pendidikan itu didorong atau diberikan kepada yang mendapatkan beasiswa, sedangkan untuk yang kualifikasi pendidikannya itu sudah sesuai boleh melanjutkan pendidikan namun yang tidak mengganggu pekerjaan. Itu salah satu strategi dibolehkan pegawai untuk melanjutkan pendidikan”*

Proses pelaksanaan dalam pengembangan kompetensi melalui pendidikan dalam rangka kesesuaian syarat jabatan ini sebenarnya diberikan kebebasan dan keterbukaan untuk mengembangkan kompetensi dengan pendidikan seperti pendidikan formal. Pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan atau yang untuk memenuhi kebutuhan jabatan bisa mengikutinya seperti yang dijelaskan oleh narasumber K1 seperti berikut ini:

*“...sebetulnya untuk pegawai ini dipersilahkan untuk melanjutkan pendidikan jika memang dibutuhkan namun sesuai kembali kepada peraturan menpan untuk kualifikasi pendidikan sekarang yang difasilitasi untuk melanjutkan pendidikan itu didorong atau diberikan kepada yang mendapatkan beasiswa sedangkan untuk yang kualifikasi pendidikannya itu sudah sesuai boleh melanjutkan pendidikan namun yang tidak mengganggu pekerjaan itu salah satu strategi dibolehkan pegawai untuk melanjutkan pendidikan.”*

Dengan demikian, dijelaskan bahwa pelaksanaan pendidikan formal bisa diakses dan berhak diikuti oleh seluruh pegawai yang membutuhkan dengan dibuktikan berdasarkan pernyataan lanjutan dari K1 yang menjelaskan bahwa:

*“Sebetulnya untuk pemberian akses ini tentunya diawali dengan sosialisasi bahwa pegawai memang mendapatkan hak untuk mengembangkan kompetensinya kalau secara realita bahwa Kemendesa ini baru di tahun 2023 konsen untuk*

*menyusun HCDP secara keseluruhan instansi. Cara yang dilakukan adalah menyusun HCDP secara tingkat kementerian instansi disitu diberitahukan bahwa pegawai itu dianjurkan untuk mengembangkan kompetensinya. Nah itu aksesnya ya jadi ada pemberitahuan informasi pada pegawai dan pegawai juga diajak untuk bisa mengisikan apa yang dibutuhkan oleh pegawai tersebut baru sampai disitu, sedangkan untuk bagaimana pelaksanaannya kembali lagi kepada prioritas di masing-masing unit kerjanya mana yang akan dia pilih atau mana pegawai yang prioritas untuk segera mengikuti pelatihan”*

Berdasarkan pernyataan salah satu pegawai Kemendesa, PDTT pada saat proses pencarian data, dijelaskan bahwa proses evaluasi atau pemantauan pegawai yang selesai menjalankan tugas belajar itu bisa dikatakan belum maksimal dan terkadang pegawai tidak memberikan kontribusi yang banyak atau memberikan dampak kepada organisasi. Maksud dari pernyataan tersebut adalah tidak adanya perbedaan antara sebelum dan sesudah pegawai tersebut mengikuti pendidikan formal. Padahal harapannya adalah pegawai tersebut dapat membantu rekan kerja atau hal-hal yang bisa memberikan banyak dampak baik kepada organisasi.

Selain itu tantangan atau hambatan dari pengembangan kompetensi melalui pendidikan ini dijelaskan oleh narasumber K1 seperti berikut ini:

*“Tantangannya sekarang ini artinya adalah bagaimana para pegawai itu memiliki informasi mana penyedia untuk yang beasiswa karena memang didorongnya lebih kepada beasiswa”*

Dengan demikian, tantangan atau hambatan dari pengembangan dalam pendidikan ini yaitu informasi mengenai penyedia beasiswa bagi pegawai masih sedikit dan kurang menyebar kepada seluruh pegawai di Kemendesa, PDTT.

#### **b. Pelatihan**

Dalam aspek pelatihan ini menjadi salah satu bentuk pengembangan kompetensi yang bisa dijalankan terutama dalam

peningkatan kompetensi teknis pada Jabatan Fungsional. Berdasarkan data hasil analisis kesenjangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi masih terdapat pelatihan teknis yang belum diikuti. Maka dari itu peneliti ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan pelatihan dijadikan bentuk pengembangan kompetensi teknis ini berdasarkan hasil wawancara dengan para narasumber.

Kesenjangan kompetensi teknis itu sudah diketahui oleh narasumber ini sebagai salah satu tim yang mengerjakan rencana pengembangan kompetensi pegawai. Namun, menurut pernyataan beliau hal tersebut tidak terlalu nampak seperti yang dijelaskan pada pernyataan di bawah ini:

*“Untuk kompetensi teknis tentu tadi untuk melihat kesenjangannya adalah dengan kita membandingkan standar kompetensi jabatannya untuk kualifikasi kompetensinya dengan kondisi existingnya nah untuk gambaran secara umumnya untuk kompetensi teknisnya ini kebetulan memang karena di biro kepegawai juga pegawainya adalah orang-orang yang memang dari dahulu juga berkecimpung di bidang kepegawaian tentunya kalau dilihat secara umum tidak begitu nampak bahwa mereka kurang di kompetensi teknis namun karena tuntutan bahwa setiap pegawai perlu mengembangkan kompetensinya ini yang perlu ditingkatkan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan perkembangan terkait dengan kepegawaian.”*

Lalu informasi mengenai kesenjangan ini dianalisis dan diproses oleh tim rencana pengembangan kompetensi pegawai dalam dokumen HCDP yang sebelumnya telah diisi terlebih dahulu oleh pegawai yang bersangkutan seperti penjelasan lanjutan dari narasumber K1, yakni:

*“...karena di HCDP ini juga termasuk di dalamnya kompetensi teknis pegawai diberikan informasi terkait dengan haknya pegawai juga diberikan informasi bahwa silakan untuk mengajukan kompetensi apa yang dibutuhkan ataupun yang menjadi mandatori dari jabatan fungsionalnya untuk segera didiklatkan. Nah itu adalah hal-hal yang dilakukan untuk*

*mendorong pegawai untuk melakukan pengembangan kompetensi teknis termasuk di dalamnya kompetensi teknis.”*

Pernyataan narasumber K1 ini diperkuat oleh narasumber K2 yang menjelaskan bahwa:

*“Kita isi ya, HCDP ya, untuk lima tahun terdepan kalau nggak salah ya. Itu kan kita juga kemarin isi survei pegawai seperti ini mbak, kalau nggak salah. Nah, kita juga menunggu selanjutnya sih Mbak. Kalau saya pribadi, kemarin sih udah kayak merencanakan pengen mengikuti diklat digital, diklat jenjang, kan abis jenjang juga harus melakukan diklat”*

Pernyataan tersebut juga berkaitan dengan jawaban narasumber K2 mengenai bagaimana merencanakan kebutuhan pelatihan teknis yang dibutuhkan narasumber seperti yang telah dilakukannya yang dijelaskan di bawah ini sebagai berikut:

*“Mungkin kita juga lihat-lihat lagi mbak, diklat yang diselenggarakan oleh instansi Induk Arsiparis tersebut, mungkin di sini adalah Arsip Nasional Indonesia (ANRI). Jadi kita mungkin bisa sering melihat website-nya untuk pengembangan kompetensinya gitu sih mbak, atau mungkin dari pengembangan kompetensi juga kita bisa melakukan tanya-tanya gitu ya mbak, apa aja sih yang perlu kita kembangkan dan apa lagi sih yang perlu kita ikuti untuk bisa menambah kompetensi gitu”*

Dari pernyataan narasumber K1 dan K2 memiliki kesamaan dalam menyusun HCDP untuk menentukan pelatihan teknis seperti apa yang dibutuhkan atau yang akan diikuti. Lalu pihak dari tim rencana pengembangan kompetensi juga ternyata memiliki peran dalam membantu pegawai yang ingin bertanya-tanya atau konsultasi terkait kompetensi apa saja yang dibutuhkan dan harus dikembangkan.

Selanjutnya, dalam pemilihan pelatihan atau pengembangan kompetensi teknis juga harus ditinjau dalam relevansi dengan kebutuhan jabatan atau kebutuhan penyesuaian kompetensi teknis di

Jabatan Fungsional seperti yang disampaikan narasumber K1 bahwa:

*“Tentunya kompetensi teknis ini kan kaitannya adalah spesifik terkait dengan jabatannya nah ketika pegawai mengisikan ataupun mengusulkan kompetensi teknis mana yang harus segera dilakukan pengembangan tentunya dikembalikan lagi kepada kebutuhan pegawainya nah si pegawainya ini tentu akan melihat standar kompetensi jabatannya ataupun tugas tambahannya tugas-tugas apa yang dikerjakannya nah ini untuk kita memastikan bahwa pengembangan tersebut memang relevan dengan tugas dan fungsinya kemudian juga sesuai dengan pekerjaannya kemudian prioritas ini juga yang menentukan nanti mana kompetensi teknis yang belum sesuai dan menjadi mandatori untuk segera dilakukan pengembangan itu strateginya melalui HCDP.”*

Dikuatkan dengan pernyataan K2 yang sekaligus memberikan contoh relevansi dari pemilihan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan jabatannya, yang mana dijelaskan sebagai berikut:

*“Diklat teknis ya, kompetensinya bisa relevan dengan di jabatan saya aja maksudnya ya. Paling itu sih Mbak, kita lebih lihat lagi pekerjaan kita juga kan Mbak, jadi mungkin kita juga harus mengikuti diklat yang sesuai dengan jabatan kita gitu. Takutnya untuk alih jenjang itu juga perlu dibutuhkan upgrade kompetensi lagi ya untuk kemudian kita mendapatkan upgrade yang kita mau gitu sih.”*

Dalam pemenuhan 20 JP pelaksanaan pelatihan ini ternyata di Kemendesa masih belum bisa terpenuhi sesuai dengan pernyataan narasumber K2, yaitu:

*Kalau untuk pemenuhan 20 JP, kita sih itu Mbak, mungkin karena keterbatasan anggaran juga ya Mbak, jadi kita kayak di Klasikal pun kita masih menyesuaikan dengan anggaran kami, jadi walaupun memang harus disesuaikan dengan 20 JP, kita kan lihat juga di Rencana Regusi juga kan, takutnya nanti ketika kita mau diklat dan berbayar, tapi anggaran yang tidak mendukung kan juga tidak bisa.”*

Lalu pernyataan tersebut dijelaskan juga oleh narasumber K2 mengenai upaya Kemendesa, PDTT untuk memenuhinya meskipun masih belum tercapai, seperti yang dijelaskan di bawah ini bahwa:

*“Sebetulnya tadi Kemendesa baru menyusun secara keseluruhan itu HCDP di tahun 2023 namun memang untuk memastikan bahwa seluruh pegawai mendapatkan 20 JP itu tidak hanya dilakukan melalui pelatihan-pelatihan klasikal saja. Nah walaupun memang secara pencatatannya, karena masih bentuknya penyusunan rancangan pembangunan HCDP dan baru dibuat di tahun 2023 tentunya bagaimana memastikan mereka mendapatkan hak 20 JP. Sebetulnya kita pun sudah membuat juknisnya (petunjuk teknis) terkait dengan pengembangan yang bukan saja klasikal, seperti magang, belajar mandiri, coaching, dan mentoring. Nah yang paling memungkinkan untuk pegawai tersebut bisa melakukan pengembangan yang idealnya paling mudah dilakukan adalah melalui pengembangan secara mandiri karena pegawai yang bisa melihat akses-akses mana yang dia bisa melakukan pengembangan melalui media-media apa jadi kita memang mendorong untuk pegawai melakukan pengembangan untuk memenuhi 20 JP yang paling minimal adalah melalui pengembangan secara mandiri jadi bisa belajar secara mandiri ataupun mengikuti pelatihan-pelatihan yang dilakukan di luar yang tidak berbayar. Nah sesuai dengan kebutuhan pegawai tersebut jadi pengembangan diri ini bukan hanya dibebankan pada instansi tapi kepada pegawai juga bertanggung jawab untuk bisa memenuhi kebutuhan itu”*

Dalam pernyataan di atas, intinya strategi pemenuhan 20 JP dalam setahun untuk mengikuti pelatihan itu disarankan menggunakan pelatihan nonklasikal seperti belajar mandiri, yang menurut narasumber K1 langkah ini bisa mempermudah dan mempercepat pemenuhan 20 JP juga bisa melakukan pengembangan yang ideal dengan menggunakan metode atau akses dari dalam maupun luar.

Setelah mendata rencana pengembangan kompetensi teknis pegawai, langkah selanjutnya adalah menunggu dilaksanakannya pengembangan kompetensi tersebut dalam hal ini dengan bentuk

pelatihan. Pelatihan juga dibagi menjadi pelatihan klasikal dan nonklasikal sesuai yang sudah dijelaskan dalam kajian teori.

Adapun pelaksanaan pelatihan klasikal dan nonklasikal di Kemendesa, PDTT dijelaskan oleh narasumber K2 bahwa pada pelatihan nonklasikal masih sedikit dilakukan bahkan narasumber K2 pun juga belum pernah melakukannya. Pernyataan tersebut diperoleh dari jawaban narasumber K2 seperti sebagai berikut:

*“...mungkin penggawai bisa mencoba untuk salah satu terkait yang nonklasikal.”*

Lalu pernyataan narasumber K2 bisa diperjelas dan tergambarkan oleh penjelasan dari narasumber K1 sebagai berikut:

*“Kalau secara besarnya tadi masih kaitannya dengan HCDP begitu ya, kalau HCDP ini kan lebih komprehensif sebetulnya begitu, namun memang pada pelaksanaannya tadi bahwa memang belum seluruhnya karena baru dibangun HCDP-nya tersebut. Namun kita sudah memiliki juknis bahwa pegawai ini dituntut untuk memenuhi kebutuhan pengembangannya, tidak bergantung kepada pendidikan pelatihan yang bentuknya klasikal saja tapi juga kaitannya ke nonklasikal tadi. Untuk pelatihan nonklasikal ini sebetulnya banyak ya, tapi kalau di kita juknisnya baru ada 4 (empat). Nah memang untuk melakukan pelatihan nonklasikal ini juga kita kan perlu juknis ya dan kita baru menyusun 4 nah sebetulnya di tim Pusdiklat tahun 2024 ini juga akan mengembangkan menyusun juknis lain, contohnya untuk belajar di luar dan kapasitas building nah untuk kerjasama itu juga sedang dibuat salah satunya..Nah untuk yang sudah dibuat, ada 4 sebelumnya memang secara implementasinya itu karena itu juknis baru, contohnya di coaching dan mentoring secara teknis dilakukan, secara umumnya untuk para pimpinan mungkin belum secara tercatat secara sistem jadi baru bentuknya kebiasaan, cuman belum tercatat sedangkan kalau di sistemnya kan harus ada SOP-nya, harus ada buktinya, evidence-nya mana ketika ada coaching, kemudian ada mentoring nah hanya belum tercatat saja, karena pastinya ketika pegawai bertemu dengan pimpinannya itu kan ada juga hal-hal yang disampaikan oleh atasannya masih bentuknya informal, belum formal sesuai dengan juknis, contohnya seperti itu. Kemudian untuk yang belajar mandiri*

*juga sama, belum saja tercatat namun sudah disinformasikan tadi bahwa JF itu kan ada kompetensi manajerialnya salah satunya itu mengembangkan diri dan orang lain, itu menjadi tuntutan mereka itu pun sudah dilakukan, hanya saja belum tercatat secara informal kemudian kalau yang magang, tentunya sudah lebih formal, sudah ada walaupun belum begitu banyak contohnya kemarin pegawai kita ada yang magang di fasilitasi oleh bapenas kemudian juga ada yang dari instansi luar juga sudah magang ke tempat kita nah hanya saja belum secara luas begitu seperti itu mungkin kondisi realnya di kementerian kalau selain belum adanya juknis yang baru, itu tantangan lain dari pelaksanaan pelatihan yang klasikal itu belum terlalu dilakukan, itu apa tantangannya. Tentunya ini kan banyak sekali nama-nama pelatihan atau penurun klasikal contohnya. Itu juga kan sebetulnya sudah pernah dilakukan walaupun juknisnya belum ada jadi lebih kepada tantangannya ini selama juknis belum ada tentunya juga berkaitan dengan belum tercatat kendalanya karena kalau tidak ada juknisnya, walaupun itu dilakukan juga kan pencatatannya jadi kendala selain dari juknis, juga kondisi pencatatan artinya belum terdaftar bahwa itu adalah salah satu pengembangan kondisinya seperti itu kemudian juga ada hal dengan pegawainya ini kondisi-kondisi pegawai kita. Juga perlu pertimbangkan kemungkinan pegawai juga menyadari bahwa itu mungkin kesadaran di pegawainya juga tentunya karena bisa jadi dia itu tidak mengembangkan karena dirasa sudah cukup bisa saja seperti itu, namun itu perlu penelitian lebih lanjut belum terpapar seluruh pegawai bahwa penting untuk mengembangkan kompetensi mungkin salah satunya itu.”*

Lalu kendala yang menghambat pengembangan kompetensi dengan pelatihan juga disebutkan karena keterbatasan anggaran, seperti yang dijelaskan narasumber K2, yaitu:

*“Balik lagi ya Mbak, anggaran gitu sih Mbak, kalau untuk pendaftaran juga kan dibutuhkan biaya, mungkin setelah kami mengisi HCDP yang kemarin itu, mungkin kan bisa tim pengembangan kompetensi men-support, mungkin bisa merencanakan anggarannya gitu. Jadi untuk ke depannya, kita udah bisa direncanain untuk dapat mengembangkan kompetensi berapa JP, gitu sih mbak.”*

Dengan demikian, pelaksanaan pelatihan nonklasikal di Kemendesa, PDTT memang belum terlaksana dengan baik

dikarenakan jumlah jenis pelatihan nonklasikal yang baru ada 4 (empat), yaitu *coaching*, *mentoring*, belajar mandiri, dan magang. Lalu, implementasinya sebenarnya mungkin sudah dilakukan seperti contohnya *coaching* dan *mentoring*. Namun, belum adanya pencatatan yang baik dalam pelaksanaannya sehingga bisa dikatakan tidak terdaftar sebagai jenis pengembangan. Dalam pelaksanaannya juga belum secara sistematis jadi baru bentuknya kebiasaan, cuman belum tercatat, sedangkan kalau di sistemnya kan harus ada SOP-nya, harus ada buktinya atau evidence-nya agar bisa dianggap mengikuti pengembangan kompetensi nonklasikal. Namun, saat ini Pusdiklat Kemendesa, PDTT sedang dalam proses pembuatan juknis yang baru untuk menambah jenis pelatihan nonklasikal dan sedang di dalam tahap belajar mengimplementasikan pelatihan nonklasikal dan melakukan pencatatan yang sistematis.

Pelaksanaan pelatihan juga tentunya pasti mengalami kendala yang mungkin bisa menghambat pengembangan kompetensi dalam pegawai. Adapun kendalanya dijelaskan oleh narasumber K1 dengan sebagai berikut:

*“Kendala yang mungkin dihadapi karena memang HCDP baru dibuat di tahun 2023 yang komprehensif begitu, tapi sebetulnya kita sudah menyarankan kepada pegawai bahwa pengembangan kompetensi itu bukan hanya menjadi tanggung jawab dari organisasi tapi juga pada pegawai tersebut untuk senantiasa mengembangkan kompetensinya begitu, jadi hal yang dilakukan mengantisipasinya, sebetulnya memberikan sosialisasi, kemudian ketika HCDP tersebut, ini kan tentu kalau berkaitan dengan yang pelatihan yang klasikal, ini kan berkaitan sama anggaran, terkait dengan keterbatasan anggaran, ya tentunya kita mendorong juga untuk pegawai begitu ya, itu bisa memprioritaskan dulu, begitu bahwa mana yang paling urgent, kemudian metode yang paling mudah untuk dilakukan itu ya, melalui belajar mandiri”*

Dari pernyataan di atas, kendala yang dimaksud adalah perencanaan pengembangan kompetensi yang baru efektif akhir 2023 ini, yang mana membuat beberapa pegawai juga kurang bisa menyusun rencana dengan baik dan masih kebingungan dalam pembuatannya, sehingga tim pengembangan membantu dengan memberikan sosialisasi guna diarahkan bagaimana menyusun kebutuhan pengembangan kompetensi terutama untuk mencoba memilih pelatihan nonklasikal belajar mandiri untuk memenuhi pengembangan kompetensi dengan metode yang paling mudah dan murah.

Dalam proses pemantauan atau evaluasi kemajuan pengembangan kompetensi teknis pegawai, berikut ini penjelasan dari narasumber K2:

*“Sebelum adanya HCDP sebetulnya pegawai itu dituntut juga untuk melaporkan, begitu, walaupun bentuknya belum melalui tersistem, begitu, jadi untuk memastikan pegawai itu mengikuti pelatihan, itu dilaporkan karena ada kaitannya dengan indeks profesional begitu, namun bentuknya memang belum tersistem, begitu nah, itu yang sebelum adanya HCDP. Nah, setelah adanya HCDP ini baru kita menyusun instrumen bagaimana pegawai itu melakukan pelaporan, begitu pada kuesioner; kita baru akan menyusun di 2024 ini juga baru akan menyusun terkait dengan form evaluasinya. Jadi kalau sebelum adanya HCDP, memang sudah ada edaran, tapi memang sifatnya belum tersistem sekarang mencoba untuk mensistemkan agar pegawai juga nantinya perlu melaporkan memastikan sesuai dengan HCDP yang sudah dibuat, bahkan juga kita sedang membuat untuk membuat SOP-nya bagaimana pelaporannya itu untuk memastikan.”*

Dari penjelasan tersebut, praktik evaluasi belum dijalankan oleh Kemendesa, PDTT karena masih penyusunan SOP, formulir evaluasi, dan terintegrasi sistem.

Adapun harapan dari narasumber K2 sebagai anggota tim rencana pengembangan kompetensi menyatakan bahwa:

*“Kalau ditanyakan terkait dengan harapan kalau saya disini tentu akan memposisikan diri karena kebetulan saya juga jf dan pengelola kepegawai, harapannya tentu pegawai ini menyadari bahwa untuk JF-nya sendiri begitu ya, pegawai perlu menyadari bahwa tugas untuk mengembangkan kompetensi itu tidak sepenuhnya diserahkan kepada organisasi pegawai sendiri, karena jabatan fungsional ini kan jabatan yang profesional, artinya pegawai tersebut sudah harus mengukur mana kompetensi yang masih kurang dan bagaimana cara mengembangkannya kemudian harapan yang kedua untuk organisasi tentunya organisasi juga perlu memberikan perhatian khusus bagaimana untuk mengembangkan kompetensi pegawai khususnya tadi terkait dengan kompetensi teknis ada kompetensi untuk yang seperti tadi misal ada sertifikasi itu ada yang sifatnya mandatori dan itu dan hanya bisa dilakukan oleh lembaga yang, instansi pemerintah ataupun lembaga yang tersertifikasi nah tentu hal ini tidak bisa dilakukan secara tidak berbayar untuk hal-hal yang memang berkaitan dengan kompetensi yang harus dikembangkan dengan metode klasikal dan berbayar, tentunya organisasi juga perlu memprioritaskan anggaran untuk bisa diberikan kepada pegawai dalam hal meningkatkan kompetensi teknisnya, itu harapannya.”*

Dilanjutkan dengan pernyataan dari narasumber K2 yang sama-sama berharap peningkatan atau pengelolaan anggaran yang baik guna meningkatkan pengembangan kompetensi, seperti yang dijelaskan narasumber K2 yaitu sebagai berikut:

*Mungkin kalau harapan saya, pasti banyak lagi anggaran, terus kuota ya mbak. Biasanya kan kita di sini kan Arsiparis ada 4, jadi kalau mungkin ada Diklat Arsiparis apa gitu mungkin kan anggarannya cuma cukup buat 2 orang gitu kan, ini kan masoh ada 2 orangnya lagi kan, pasti kan pengen ikut juga gitu kan. Itu sih mbak, mungkin ke depannya bisa anggaran dan kayak jadwal-jadwal. Kayak jadwal-jadwal pelatihan juga harus mungkin sering di-share, sering diinformasikan ke kami-kami para Arsiparis.*

Berdasarkan dua pernyataan ndari arasumber K1 dan K2 mengenai harapannya terhadap pengembangan kompetensi pegawai yang harus memprioritaskan anggarannya untuk pengembangan kompetensi.

Masih berkaitan dengan pernyataan sebelumnya, bahwa ada harapan dari narasumber K2 kepada para pegawai untuk lebih rajin dan sadar akan kebutuhan pengembangan kompetensinya dan mampu mengukur kebutuhan peningkatan kompetensinya di setiap jabatan. Hal ini juga berkaitan dengan budaya belajar yang bisa berkelanjutan di kalangan pegawai fungsional untuk meningkatkan kompetensi teknis mereka secara berkelanjutan. Adapapun di bawah ini merupakan tanggapan dari narasumber K1 terkait budaya belajar, yakni:

*“Terkait dengan pengembangan ini sebetulnya sebagai seorang JF tentunya ada kompetensi manajerial yang salah satunya adalah mengembangkan diri dan orang lain, nah terkait dengan bagaimana kita mengembangkan pengembangan diri yang terus berkelanjutan tentunya ada kita juga harus memberikan, mengajari lingkungan kita untuk bisa mengembangkan kompetensinya misalnya, kalau secara nonklasikal, bisa dilakukan dengan mentoring nah mentoring ini bisa diajarkan kepada tim kita, ataupun rekan kerja kita, yang memang belum, ataupun transfer ilmu dari yang sudah mampu ke teman yang belum mampu kemudian juga pimpinan, tentunya bisa melakukan mentoring, pendampingan, ataupun coaching kepada timnya, tim di bawahnya dan hal yang konkrit, yang sebetulnya sudah ada di Kemendesa ini sudah ada juknis untuk coaching dan mentoringnya walaupun itu masih baru namun di unit kerja lain. Sebetulnya ada namanya belajar bersama jadi orang yang sudah mengikuti pelatihan itu mendiseminasikan membagikan ilmu yang sudah didapatnya kepada rekan kerjanya secara luas itu mungkin.”*

Dengan penjelasan di atas diharapkan bahwa pegawai bisa mengaplikasikan kompetensi manajerial dalam aspek mengembangkan diri dan orang lain sebagai transfer ilmu kepada pegawai lain dalam memberikan arahan, pembelajaran, atau *sharing* yang bisa menjadi budaya belajar berkelanjutan ke depannya. Dengan ini tentunya, praktik budaya belajar bisa benar-benar memanfaatkan ilmu yang sudah didapat untuk dibagikan secara luas demi kemajuan satu sama lain.

## B. PEMBAHASAN

Pada pembahasan dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data atau hasil dari penelitian seperti wawancara dan telaah dokumen terhadap pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi, Kemendesa, PDTT. Adapun hasil penelitian ini berdasarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dan Teori *Distinctive Competence* sebagai pisau analisis untuk dibahas lebih dalam mengenai pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi. Pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional bisa dilihat dengan menggunakan aspek pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk pengembangan kompetensi yang bisa diikuti pegawai.

Dalam membuat rencana pengembangan kompetensi baik melalui pendidikan maupun pelatihan, keduanya sama-sama dirancang melalui HCDP (*Human Capital Development Plan*). Pada aspek pendidikan, pegawai bisa menulis rencana pendidikannya untuk memenuhi kebutuhan jabatannya atau untuk kenaikan jenjang yang pada intinya bisa membantu memenuhi kualifikasi dan kebutuhan jabatan yang ditempatinya.

Sebelumnya tim rencana pengembangan kompetensi pegawai akan mengumpulkan seluruh data pegawai lalu membagikan hasil penilaian pegawai agar diketahui oleh para pegawai kompetensi apa saja yang harus ditingkatkan. Hasil penilaian pegawai biasanya berupa hasil kompetensi manajerial dan sosial kultural, yang mana nantinya saran pengembangan kompetensinya akan dimasukkan ke dalam HCDP untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan klasikal maupun nonklasikal.

Pada bagian kompetensi teknis, dilihat dari standar kompetensi jabatan mengenai kompetensi teknis apa saja yang harus dimiliki oleh pegawai agar pegawai bisa merencanakan pengembangannya melalui pelatihan klasikal maupun nonklasikal. Pegawai juga bisa melihat kompetensi teknis apa saja

yang dibutuhkan dan berhubungan dengan pekerjaannya sehari-hari untuk direncanakan pengembangannya.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 33 Tahun 2011 Tentang Pedoman Analisis Jabatan Bab II, analisis jabatan adalah “proses, metode, dan teknik untuk memperoleh data jabatan yang diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk kepentingan program kepegawaian serta memberikan umpan balik bagi organisasi, tata laksana, pengawasan, dan akuntabilitas”. Maka dari itu bisa dikatakan bahwa analisis jabatan merupakan pengumpulan data-data atau informasi tentang kebutuhan pemenuhan pegawai berdasarkan keahlian, kemampuan, dan pengetahuan serta ketersediaan posisi jabatan ataupun pekerjaan yang akan ditempati.

Analisis jabatan berkaitan dengan segalanya seperti menjadi dasar untuk menyusun standar kompetensi jabatan. Standar kompetensi jabatan menjadi acuan untuk pengembangan kompetensi pegawai yang membantu mereka mencapai kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif yang mana kompetensi pegawai yang sesuai dengan standar kompetensi jabatan akan meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

### **1. Pendidikan**

Pada aspek pendidikan ini ternyata ditemukan masih ada 9 (sembilan) Jabatan Fungsional yang belum memenuhi kualifikasi pendidikannya. Hal ini dianggap bukan masalah yang besar bagi instansi karena rata-rata jurusan atau pendidikan yang ditempu sebelumnya pasti memiliki mata kuliah atau pembelajaran mengenai sumber daya manusia yang mana pegawai di Biro Kepegawaian dan Organisasi pekerjaannya pun berhubungan dengan manusia sebagai pengelola kepegawaian.

Pada kenyatannya, para Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi yang kualifikasi pendidikannya masih belum sesuai

dengan syarat jabatannya. Dengan ini, pegawai diharapkan mengikuti pelatihan teknis mengenai kompetensi yang ada di jabatan yang ditempatinya, sehingga masih bisa mengerjakan pekerjaannya dengan cukup mudah karena hal ini cukup dikhawatirkan takutnya menghambat dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari.

Dalam pengembangan kompetensi melalui pendidikan ini Kemendesa, PDTT juga terbuka kepada siapapun yang ingin melanjutkan pendidikannya. Melalui jalur pendidikan ini instansi lebih menyarankan pegawai untuk mencari beasiswa. Akan tetapi, kendala yang terjadi yaitu masih kurangnya informasi mengenai beasiswa dari instansi.

## **2. Pelatihan**

Pelatihan merupakan jalur pengembangan yang bisa mendorong peningkatan kompetensi pegawai khususnya kompetensi teknis bagi Jabatan Fungsional. Pelatihan bukan hanya dilakukan secara klasikal tetapi juga bisa dengan pelatihan nonklasikal. Pelatihan klasikal di Kemendesa, PDTT biasanya diselenggarakan di masing-masing instansi pembina atau di tempat-tempat pelatihan.

Pelatihan klasikal biasanya menyesuaikan kepada kebutuhan kompetensi teknis yang ingin dikembangkan oleh pegawai. Akan tetapi, kendala dari pelaksanaannya pelatihan klasikal yaitu biaya atau anggaran yang kurang memadai, sehingga beberapa kasus pegawai harus menunggu antrian untuk mengikuti pelatihan selanjutnya. Maka dari itu, tim rencana pengembangan selalu menyarankan untuk mengikuti pelatihan yang utama terlebih dahulu mengenai pelatihan yang sangat dibutuhkan oleh pegawai tersebut.

Pegawai bisa merencanakan pelatihan klasikal maupun nonklasikal dengan mengisi formulir HCDP agar bisa terdata dengan baik dan menjadi rencana acuan dalam pengembangan kompetensi. Pengesahan HCDP yang baru ada di akhir 2023 membuat beberapa

Jabatan Fungsional belum mengetahui secara jelas sebenarnya kompetensi teknis apa saja yang harus dimiliki oleh pegawai di setiap jabatannya, karena Standar Kompetensi Jabatan Kemendesa, PDTT yang baru juga hadir di akhir tahun 2023 sebelum HCDP. Maka dari itu, pelatihan teknis yang dipilih oleh pegawai terkadang masih kurang tepat sasaran karena sebelumnya belum ada acuan SKJ mengenai kompetensi teknisnya.

Selain pelatihan klasikal, pelatihan nonklasikal juga bisa dijadikan pilihan terutama dalam pemenuhan jam pelajaran pelatihan. Pelaksanaan pelatihan nonklasikal di Kemendesa, PDTT sebetulnya beberapa kali pernah dilakukan. Namun, belum ada pencatatan yang baku mengenai hal itu sehingga dianggap belum melakukan pelatihan nonklasikal tersebut. Di Kemendesa, PDTT baru ada 4 (empat) jenis pelatihan nonklasikal yang sudah ada petunjuk teknisnya, yaitu *coaching*, *mentoring*, magang, dan belajar mandiri. Pelaksanaannya pun belum berdasarkan SOP karena belum ada SOP yang berlaku dan untuk input pelatihannya pun belum bisa tersistem dengan rapi.

Berdasarkan kondisi pelatihan nonklasikal yang masih minim diikuti, pegawai juga banyak yang belum pernah melakukannya. Padahal, dengan pelatihan nonklasikal bisa menjadi suatu strategi dalam memenuhi jam pelatihan dan disarankan untuk mengikuti pelatihan nonklasikal belajar mandiri.

Setelah proses pelaksanaan pelatihan, Kemendesa, PDTT belum memiliki SOP terkait evaluasi pengembangan kompetensi terutama pelatihan. Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kemendesa, PDTT masih menyusunnya sekaligus menambahkan dua juknis pelatihan nonklasikal lainnya. belum adanya evaluasi ini membuat Kemendesa, PDTT belum bisa memastikan keberhasilan dan kemanfaatan pelatihan yang telah diikuti pegawai, sehingga belum bisa dikatakan bahwa jenis pelatihan tersebut tepat sasaran atau masih belum tepat sasaran.

Jika dikaitkan dengan Teori *Distinctive Competence* pada bagian kompetensi teknis, dilihat dari standar kompetensi jabatan mengenai kompetensi teknis apa saja yang harus dimiliki oleh pegawai agar pegawai bisa merencanakan pengembangannya melalui pelatihan klasikal maupun nonklasikal. Pegawai juga bisa melihat kompetensi teknis apa saja yang dibutuhkan dan berhubungan dengan pekerjaannya sehari-hari untuk direncanakan pengembangannya.

*Distinctive Competence* itu sendiri merupakan tindakan yang dilakukan oleh organisasi agar dapat melakukan kegiatan lebih baik. *Distinctive Competence* menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi atau jabatan.

Menurut Day dan Wensley (1988), identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi meliputi kecakapan tenaga kerja dan kemampuan khas sumber daya. Dua faktor itu menyebabkan organisasi tersebut dapat lebih unggul. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif. Istilah *distinctive* memiliki arti “berbeda” yang menunjukkan segmen memiliki karakteristik dan perilaku pembelian yang berbeda dari segmen lain.

Dalam pembahasan ini, untuk menganalisis lebih dalam bahwa kompetensi teknis yang belum semuanya dikuasai oleh Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi ini bisa membahayakan organisasi karena menurut teori *Distinctive Competence* menjelaskan bahwa terdapat 2 (dua) unsur yang ada di dalam kompetensi tersebut bisa membuat organisasi menjadi unggul. Kompetensi khas ini juga ditakutkan tidak bisa mendorong pekerjaan-pekerjaan pegawai dalam melaksanakan dan membantu mencapai visi misi organisasi. Oleh sebab itu, ada baiknya jika kompetensi khas ini ditingkatkan dan disesuaikan dengan standar kompetensi yang ada guna meminimalisir hal-hal yang tidak diinginkan.

## **C. SINTESIS PEMECAHAN MASALAH**

### **1. Pendidikan**

Berdasarkan pembahasan yang telah di atas dijelaskan bahwa terdapat beberapa masalah dalam hal pengembangan kompetensi teknis melalui jalur pendidikan, seperti di bawah ini.

- a. Terdapat 9 (sembilan) pegawai yang belum sesuai kualifikasi pendidikannya dengan standar kompetensi jabatan. Penyebabnya karena kebutuhan instansi dalam pengisian jabatan tersebut. Namun, karena instansi juga tidak terlalu mempermasalahkan jurusan/pendidikan yang mana mengacu pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 41 Tahun 2018 Tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah, bahwa masih ada ketentuan bidang lain yang relevan dengan tugas jabatan. Maka dari itu, instansi merasa bahwa hampir rata-rata semua jurusan pernah belajar yang berhubungan sumber daya manusia. Lalu, solusi atau cara menyelesaikan masalah ini agar tidak menjadi penghambat dari pegawai tersebut melakukan pekerjaannya, pegawai tersebut bisa mengikuti sertifikasi kompetensi teknis atau pelatihan profesional yang sesuai dengan kebutuhan jabatannya. Lalu, pegawai juga diharapkan aktif untuk mencari tahu informasi terkait beasiswa dari pihak luar untuk melanjutkan pendidikan yang sesuai dengan syarat jabatan agar memiliki kesesuaian dengan syarat jabatannya. Selain itu, pegawai juga bisa mengambil langkah kecil dengan berpartisipasi mengikuti kegiatan organisasi yang memiliki relevansi dengan tugas jabatannya untuk meningkatkan kompetensinya dengan belajar dari kegiatan tersebut.
- b. Kurangnya informasi beasiswa juga menjadi penyebab masalah dalam pengembangan kompetensi melalui pendidikan. Maka dari

itu, solusi yang bisa diberikan yaitu selain dengan mencari informasi secara mandiri, pegawai bisa membentuk tim khusus dari pengelola kepegawaian terkait program beasiswa pegawai agar menjadi pusat informasi yang strategis dan informatif. Tim khusus ini bisa bekerja sama dengan pihak luar ataupun antar unit lembaga lain untuk saling tukar informasi terpercaya.

- c. Pegawai yang sudah selesai masa tugas belajar atau telah melakukan pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal, dibuatkan monitoring terhadap kinerjanya agar senantiasa bisa membantu rekan kerjanya dalam mengerjakan pekerjaan, menyebarkan ilmu dan informasi, juga menjadi rekan belajar yang bisa meningkatkan kompetensi pegawai lainnya agar program pendidikan yang telah dilakukan tidak menjadi sia-sia dan lebih memberikan dampak baik atau manfaat bagi instansi. Setelah itu pegawai tersebut bisa diberikan pengakuan atau *reward* untuk mengapresiasi pegawai yang telah belajar dan menyebarkan ilmunya kepada sesama rekan kerja. Penghargaan ini bisa berupa posisi menjadi ketua tim kerja yang akan memimpin rekan kerjanya.

## **2. Pelatihan**

Berdasarkan pembahasan yang telah di atas dijelaskan bahwa terdapat beberapa masalah dalam hal pengembangan kompetensi teknis melalui jalur pelatihan, baik pelatihan klasikal maupun nonklasikal. Adapaun sintesis pemecahan masalah dari aspek pelatihan klasikal ini sebagai berikut.

- a. Pemilihan pelatihan teknis harus dibuat lebih menjurus dan yang paling dibutuhkan oleh jabatan terlebih dahulu dengan memprioritaskan pelatihan yang berhubungan dengan pekerjaan sehari-hari (pelatihan yang paling *urgent*) agar kuota pelatihan yang

pertama bisa diutamakan pelatihan yang utama dulu dan pengembangan kompetensi bisa dilaksanakan.

- b. Permasalahan anggaran dan kuota pelatihan menjadi hal yang menghambat pengembangan kompetensi. Penyebabnya karena pegawai Kemendesa, PDTT yang sangat banyak dan anggaran yang minim, pelatihan klasikal sulit jika harus disebar secara merata kepada seluruh pegawai. Maka dari itu, pemanfaatan teknologi menjadi salah satu cara untuk mengembangkan kompetensi dengan mengikuti pelatihan gratis (*online*). Selain itu juga, pegawai menggunakan Platform MOOC (Massive Open Online Courses) seperti Universitas Terbuka dan Institut Teknologi Bandung juga menawarkan berbagai program pelatihan berkualitas dengan harga terjangkau, juga mengikuti webinar gratis yang diadakan oleh organisasi industri, asosiasi profesional, atau pakar di bidangnya.
- c. Beberapa pegawai ada yang sudah tidak ingin mengembangkan kompetensinya lagi, padahal masih ada kompetensi yang harus dikuasai. Hal ini disebabkan oleh informasi mengenai pelatihan yang masih kurang dan pelatihan yang cukup memakan anggaran. Oleh sebab itu, perlu dorongan belajar yang kuat oleh sesama pegawai atau tim pengembangan untuk memotivasi pegawai untuk terus mengembangkan kompetensinya.

Adapun sintesis pemecahan masalah dari aspek pelatihan nonklasikal adalah sebagai berikut.

- a. Pelatihan nonklasikal yang jarang diikuti oleh pegawai ini penyebabnya adalah baru sedikitnya petunjuk teknis yang dibuat, yaitu hanya 4 (empat) saja, *coaching*, *mentoring*, magang, dan belajar mandiri. Solusi dari permasalahan ini bisa dengan perencanaan dan pematangan petunjuk teknis lainnya terhadap program pelatihan nonklasikal agar lebih beragam.

- b. Pelatihan nonklasikal yang sempat dilakukan oleh beberapa pegawai juga belum dibuatkan pencatatan yang rapi, sehingga masih dianggap belum mengikuti pelatihan tersebut. Oleh karena itu, perlu dibuatkan pencatatan rapi yang tersistem dengan baik agar semua data pelatihan bisa tersimpan dengan baik.
- c. Untuk pemenuhan jam pelajaran atau meningkatkan kompetensinya, pegawai bisa memanfaatkan pelatihan nonklasikal dengan belajar mandiri. Program ini bisa dikatakan program yang paling mudah, minim biaya, dan juga bisa memenuhi pengembangan kompetensinya.

Berdasarkan sintesis pemecahan masalah di atas, peneliti berharap bahwa pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional di Biro Kepegawaian dan Organisasi bisa ditingkatkan lagi melihat ternyata masih banyaknya peluang dan cara lain untuk meningkatkan kompetensinya. Pada dasarnya, solusi pemecahan masalah ini dibuat agar terjadi kesesuaiannya kualifikasi dan kompetensi yang dimiliki pegawai dengan syarat jabatannya dan mampu mengerjakan pekerjaan teknisnya dengan baik.