

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI ANALIS SUMBER DAYA
MANUSIA APARATUR KANTOR REGIONAL V
BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA JAKARTA**

Disusun Oleh:

NAMA : EPI KARYAWATI
NPM : 2244021009
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

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



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

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2024**

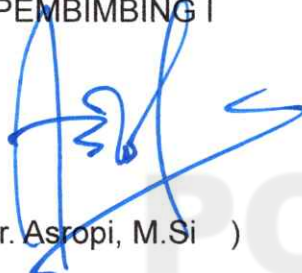
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN

Nama : Epi Karyawati
NPM : 2244021009
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : Pengembangan Kompetensi Analisis Sumber Daya Manusia
Kantor Regional V Badan Kepegawaian Negara Jakarta
Judul Tesis : *Competence Development of Aparatus Resource Analyst in
Regional Office V State Civil Service Agency*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

PEMBIMBING I



(Dr. Asropi, M.Si)

PEMBIMBING II



(Dr. Hamka, MA)

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

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : EPI KARYAWATI
NPM : 2244021009
Jurusan : ADMINISTRASI PUBLIK
Program Studi : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
Konsentrasi : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
Judul Tesis : PENGEMBANGAN KOMPETENSI ANALIS SUMBER
DAYA MANUSIA APARATUR KANTOR REGIONAL
V BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA JAKARTA

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

Hari/Tanggal : Selasa / 5 November 2024
Pukul : 09.30 – 11.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : DR. Mala Sondang Silitonga, MA
Sekretaris : Prof. DR. R. Luki Karunia, SE., AK., MA
Anggota : DR. Ridwan Rajab, M.Si
Pembimbing 1 : DR. Asropi, S.IP., M.Si
Pembimbing 2 : DR. Hamka, MA



[Handwritten signatures of the examiners and supervisors in blue ink.]

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Epi Karyawati
NPM : 2244021009
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa, tesis yang telah saya susuri dengan judul
“PENGEMBANGAN KOMPETENSI ANALIS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR
DI KANTOR REGIONAL V BKN JAKARTA”

Merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Semua sumber yang
dirujuk maupun tidak dirujuk telah penulis nyatakan dengan benar.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak ada
paksaan dari pihak manapun.

Jakarta, Oktober 2024

Yang Membuat Pernyataan




Epi Karyawati

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena atas Rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "Pengembangan Kompetensi Analis Sumber Daya Manusia Aparatur di Kantor Regional V Badan Kepegawaian Negara Jakarta". Adapun penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk menempuh ujian Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan tanggapan dan saran yang bersifat membangun untuk kesempurnaan tesis ini.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT, Tuhan yang maha esa, yang telah menganugerahkan rahmat, karunia dan nikmat yang berlimpah dan tiada hentinya;
2. Nabi Muhammad SAW, seorang pemimpin dan pejuang yang memberikan keteladanan kepada kita;
3. Suami dan anak-anak tercinta yang memberikan support dan perhatian kepada penulis sehingga tesis dapat diselesaikan sesuai harapan;
4. Bapak Dr. Asropi sebagai dosen pembimbing 1, yang telah membimbing penulis untuk menyelesaikan tesis tepat waktu;
5. Bapak Dr. Hamka sebagai dosen pembimbing 2, yang telah membimbing penulis untuk menyelesaikan tesis tepat waktu;
6. Bapak Paryono SH, M.AP, sebagai Kepala Kantor Regional V BKN Jakarta yang telah memberikan kesempatan penulis untuk

mengembangkan diri melanjutkan dan menyelesaikan pendidikan magister di STIA LAN;

7. Teman-teman di Bagian Tata Usaha Kantor Regional V BKN Jakarta; Ibu Irma, Mba Nurmi, Ibu Mia, Mba Fita dan Mba Frida yang telah membantu penulis mendapatkan sumber informasi dan data kepegawaian terpercaya dalam menyelesaikan tesis;
8. Bapak dan Ibu para informan baik yang ada di Kantor Regional V BKN Jakarta, Biro Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian Negara dan Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Badan Kepegawaian Negara.
9. Teman-teman sesama mahasiswa magister terapan STIA LAN yang selalu memberikan kebaikan dan semangat untuk menyelesaikan pendidikan magister tepat waktu.

Jakarta, September 2024

Penulis,

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Pengembangan Kompetensi Analis Sumber Daya Manusia Aparatur
Kantor Regional V BKN Jakarta
Epi Karyawati, Asropi, Hamka
epi.2244021009@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta dan merumuskan strategi pengembangan kompetensi melalui analisis alternatif model pengembangan COACHEE. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data mempergunakan wawancara beberapa informan kunci dan telaah dokumen. Informan kunci terdiri dari 10 orang Analis SDM Aparatur dengan jenjang jabatan yang berbeda dan para pengelola data kompetensi dan pembinaan jabatan fungsional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keyakinan dan nilai-nilai, pengalaman, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, emosional dan kemampuan intelektual menjadi faktor yang menentukan pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta. Ada beberapa faktor yang menghambat pengembangan kompetensi yaitu anggaran pengembangan yang terbatas, zona nyaman pegawai senior, beban dan target kinerja serta minimnya program pendidikan dan pelatihan. Kantor Regional V BKN Jakarta telah melaksanakan model pengembangan dengan baik, namun untuk menghadapi hambatan diperlukan langkah strategis yaitu meningkatkan komitmen pimpinan, melaksanakan perencanaan pengembangan secara transparan, menerapkan pembelajaran melalui pengalaman, fleksibilitas program pelatihan, monitoring evaluasi berkelanjutan dan kolaborasi dengan pihak ketiga untuk menyediakan alternatif pelatihan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam merancang kebijakan terkait pengembangan kompetensi ASN khususnya untuk jabatan fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur.

Kata kunci : Analis SDM Aparatur; Pengembangan Kompetensi

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRACT

Development of Human Resource Analyst Competency
at Regional Office V of The State Civil Service Agency
Epi Karyawati, Asropi, Hamka
epi.2244021009@stialan.ac.id
Politeknik STIA LAN Jakarta

This research aims to determine the competency factors of development of HR Analysts for Regional Office V of the Jakarta State Civil Service Agency and formulate a competency development strategy through of alternative COACHEE development models. This research uses a qualitative approach. Data collection techniques used interviews with several key informants and document review. The key informants consisted of 10 HR Apparatus Analysts with different job levels and managers of competency data and functional position development. The results of this research show that beliefs and values, experience, skills, personality characteristics, motivation, emotional and intellectual abilities are the factors that determine the competency development of HR Analysts for the Regional Office V of the Jakarta State Civil Service Agency. Limited budget allocations, comfort zones, burdens and performance targets as well as a lack of training programs are obstacles in developing competencies. Regional Office V of the Jakarta State Civil Service Agency has implemented the development model well, however, to overcome obstacles, strategic steps are needed, namely increasing leadership commitment, implementing transparent development planning, applying learning through experience, training program flexibility, continuous evaluation monitoring and collaboration with third parties to provide alternative training. It is hoped that this research can become reference material in designing policies related to developing civil services officer competencies, especially for the functional position of Apparatus Human Resources Analyst.

Keywords : Aparatus Human Resources Analyst; Competency Development

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
DAFTAR TABEL.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	12
C. Rumusan Permasalahan.....	12
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
A. Penelitian terdahulu	14
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	25
1. Tinjauan Kebijakan	25
2. Tinjauan Teori.....	36
3. Kerangka Berpikir	54
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	56
A. Metode Penelitian	56
B. Teknik Pengumpulan Data.....	57
1. Wawancara	57
2. Telaah Dokumen	58
3. Observasi	58
4. Lokus Penelitian	59
5. Analisis Data	60
C. Validitas Data.....	61
D. Instrumen Penelitian	61
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	62
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	62
1. Profil dan Struktur Organisasi Kantor Regional V BKN Jakarta.....	62
2. Profil Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta.....	66

B. Hasil Penelitian	68
1. Faktor-faktor yang menentukan pengembangan kompetensi Pegawai Fungsional Analis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta.....	69
2. Strategi Pengembangan Kompetensi Analis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta	90
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	109
A. KESIMPULAN.....	109
B. SARAN	111
DAFTAR PUSTAKA.....	113
LAMPIRAN.....	118



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

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1.	Data Statistik ASN Semester I Tahun 2023 (BKN RI, 2023).	2
Gambar 1. 2.	Indeks Persaingan Global Indonesia Tahun 2024 (IMD World Competitiveness Center, 2024).....	4
Gambar 1. 3.	Indeks Profesionalitas ASN di Lingkungan BKN Tahun 2022	6
Gambar 1. 4.	Rumpun Jabatan di Kanreg V BKN Tahun 2023	8
Gambar 1. 5.	Sebaran Perolehan JP Tahun 2023 Analis SDM Aparatur Kanreg V BKN Jakarta (Kanreg V BKN Jakarta, 2023b).	11
Gambar 2. 1.	Peran, tugas, tanggung jawab dan	333
Gambar 2. 2.	COACHEE Model (Baban Sobandi, 2024)	455
Gambar 2. 3.	Model Pembangunan Komitmen (Modifikasi dari Coachee dan Zwell Model).....	477
Gambar 2. 4.	Model Analisis Indikator Kinerja (Modifikasi dari Coachee dan Zwell Model).....	49
Gambar 2. 5.	Model pemilihan program pengembangan (Modifikasi dari Coachee dan Zwell Model).....	500
Gambar 2. 6.	Model pembentukan program (Modifikasi dari Coachee dan Zwell Model).....	522
Gambar 2. 7.	Model evaluasi (Modifikasi dari Coachee dan Zwell Model)....	533
Gambar 2. 8.	Kerangka Berpikir	555
Gambar 4. 1.	Sebaran ASN DKI Jakarta (BKN RI, 2023).....	633

Gambar 4. 2.	Sebaran ASN Prov. Kalimantan Barat (BKN RI, 2023)	655
Gambar 4. 3.	Sebaran ASN Prov. Lampung (BKN RI, 2023).	655
Gambar 4. 4.	Struktur Organisasi Kantor Regional V BKN Tahun 2024	666
Gambar 4. 5.	Sebaran Analis SDMA di Kantor Regional V BKN Jakarta	666
Gambar 4. 6.	Pemilihan Pegawai Teladan Tahun 2024	922
Gambar 4. 7.	Pemilihan Agen Perubahan Tahun 2024.....	933
Gambar 4. 8.	Komunitas Belajar – Asosiasi Profesi SDM Aparatur	944
Gambar 4. 9.	Kegiatan CACT Pegawai Kantor Regional V BKN Jakarta.....	977
Gambar 4. 10.	Dialog Kinerja.	1000
Gambar 4. 11.	Tampilan aplikasi CMB.	1011
Gambar 4. 12.	Pengembangan Kompetensi - <i>Coaching</i> Penyusunan Laporan	1033
Gambar 4. 13.	Pengembangan Kompetensi – Mentoring Penggunaan Aplikasi	1033
Gambar 4. 14.	Pengembangan Kompetensi – Belajar Mandiri	1044
Gambar 4. 15.	Pengembangan Kompetensi - Komunitas Belajar.....	1044
Gambar 4. 16.	Pengembangan Kompetensi – Bimbingan Teknis.....	1055
Gambar 4. 17.	Pengembangan Kompetensi – Capacity Building.....	1055

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1.	Hasil CACT Kantor Regional V BKN Tahun 2022 (Kanreg V BKN Jakarta, 2023a).....	10
Tabel 1. 2.	Penelitian Terdahulu	20
Tabel 1. 3.	Informan Kunci.....	59
Tabel 4. 1.	Sebaran Jumlah ASN di Wilayah Kerja Kantor Regional V BKN.	644
Tabel 4. 2.	Jumlah Pejabat Fungsional Analis SDM Aparatur di unit kerja Kantor Regional V BKN Jakarta (Sumber: Data primer yang diolah penulis, 2024).....	677

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

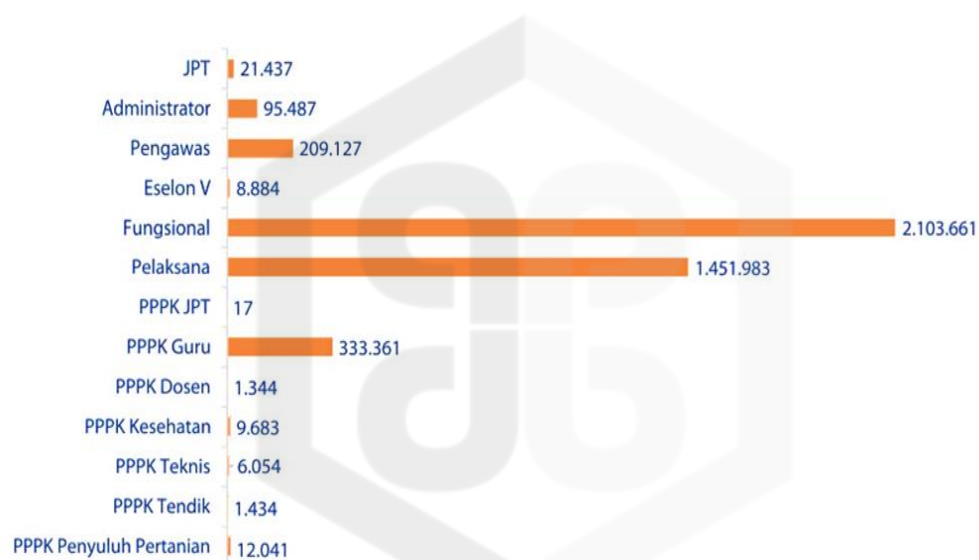
Konstan evolusi senantiasa terjadi di dunia yang memacu manusia untuk terus beradaptasi dan mengembangkan diri demi bertahan hidup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pandemi Covid-19 turut memberi andil perubahan dalam kehidupan manusia, memaksa kita bertahan dan menyesuaikan diri dengan keadaan serta perubahan yang dibawanya dalam hal budaya, kreativitas, cara hidup bermasyarakat sampai dengan perubahan pada sistem kerja. Perubahan demi perubahan ini kemudian membentuk pola pikir adaptif dan responsif, hal ini senada dengan Rivai (2006) yang menyatakan bahwa pergeseran nilai sosial di masyarakat karena adanya perubahan pola hidup akan berpengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia.

Perkembangan pengetahuan teknologi di segala bidang menuntut adanya peningkatan keterampilan dan penguasaan teknologi oleh angkatan kerja utamanya Aparatus Sipil Negara (ASN). Penguasaan pengetahuan dan teknologi oleh ASN sangat diperlukan untuk mendukung visi Indonesia Emas di tahun 2045. Untuk menunjang hal ini pula Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan menyediakan pelatihan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi di kalangan ASN sehingga ASN memiliki nilai kompetitif di tingkat global (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020).

Lebih jauh lagi, ASN saat ini dihadapkan pada fenomena tren global digitalisasi birokrasi yaitu perubahan proses-proses administratif dan operasional pemerintah dan instansi birokrasi dengan memanfaatkan teknologi digital dan sistem informasi dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi dan kualitas pelayanan publik. Bahkan dalam acara Kompas 100 CEO Forum Tahun 2019, Presiden Joko Widodo menyatakan bahwa pemerintah akan menggunakan kecerdasan buatan (AI) untuk mengerjakan tugas-tugas administratif ASN (Kompas.com, 2019). Perkembangan digitalisasi ini juga menjadi dorongan bagi pemerintah untuk melakukan pemangkasan pejabat struktural Eselon IV dan III menjadi pejabat fungsional, di mana seluruh instansi pemerintah harus

melaksanakan fungsi pelayanan publik dengan berbasis pada fungsional dan berkinerja mengutamakan hasil dan keahlian (Kementerian PAN-RB, 2021).

Setelah terlaksananya reformasi birokrasi dalam hal pemangkasan jumlah pejabat struktural eselon IV dan III menjadi pejabat fungsional, total ASN fungsional per Juni 2023 berjumlah 2.103.661 orang (BKN RI, 2023). Data tersebut memberikan gambaran bahwa tenaga fungsional merupakan tulang punggung utama pemerintahan Indonesia. Jumlah yang dominan tersebut tentu saja harus sebanding dengan kinerjanya. Oleh karena itu, ASN harus senantiasa diberikan pengembangan kompetensi fungsional yang sesuai agar dapat memberikan kinerja sesuai tugas pokok dan fungsinya dengan efektif dan efisien.



Gambar 1. 1. Data Statistik ASN Semester I Tahun 2023 (BKN RI, 2023).

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN-RB) melakukan penataan Jabatan Fungsional dengan mengeluarkan kebijakan terkait Jabatan Fungsional yaitu Peraturan Menpan-RB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Kebijakan tersebut dipilih untuk menampung harapan para pejabat fungsional yang selama ini disibukkan dengan pemenuhan Penilaian Angka Kredit (PAK), yang akan beralih dan terfokus pada pencapaian kinerja organisasi (Kementerian PAN-RB, 2023; Menpan.go.id, 2024).

Peraturan tersebut mengubah *mindset* pejabat fungsional yang awalnya mengerjakan tugas terpaku pada butir kegiatan untuk pemenuhan PAK, yang

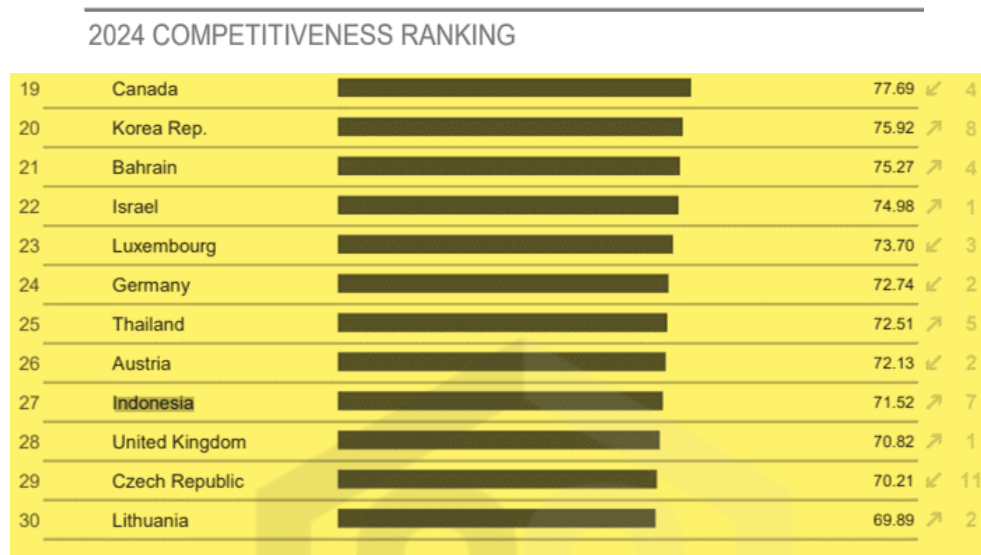
terkadang tidak sejalan (*inline*) dengan capaian kinerja instansinya. Dengan adanya peraturan tersebut fokus kerja fungsional berubah dan capaian kerjanya saling berkaitan antara capaian individu pejabat fungsional dengan atasannya serta pada akhirnya akan mendukung capaian kinerja instansi (*cascading*).

Tuntutan dunia di masa depan akan mengharuskan ASN mampu bersaing, berkembang dan unggul dalam beberapa hal seperti penguasaan teknologi dan perangkat digital, kecerdasan buatan serta otomatisasi administrasi. Selain itu juga, ASN harus mampu menjawab setiap kompleksitas ilmu pengetahuan, literasi digital, literasi keuangan, literasi hukum dan lain-lain. ASN di masa depan dituntut memiliki kompetensi yang luas, selalu siap dan dapat beradaptasi dengan baik dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Untuk mewujudkan misi tersebut mungkin akan terasa berat mengingat bahwa negara kita masih menghadapi berbagai tantangan persaingan global di mana IMD World Competitiveness Center (2024) menyampaikan Indonesia menduduki peringkat ke 27 di bawah Thailand dan Korea Selatan, apalagi Singapura yang menduduki peringkat pertama. Hal ini menunjukkan bahwa negara kita masih memiliki kompetensi persaingan yang kurang dibandingkan dengan negara-negara lain, bahkan dengan sesama negara di Asia Tenggara.

Penyederhanaan birokrasi dan fokus pada fungsional menjadi arah kebijakan yang dipilih pemerintah dalam beradaptasi dengan perubahan dunia yang lebih *mobile* saat ini. Fenomena ini memberi peluang pejabat fungsional untuk berkembang dan berprestasi dan menjadi tugas penting setiap instansi untuk memfasilitasinya. Sehingga perlu disediakan wadah pengembangan kompetensi dalam rangka penambahan wawasan, pengetahuan, komunikasi, inovasi dan keterampilan yang adaptif dan efektif mendukung tugas fungsinya tersebut.

Kompetensi adalah kata kunci utama pengembangan ASN. Mendapatkan program pengembangan kompetensi adalah hak setiap ASN. Hak itu tentu saja harus tetap memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi (*assessment*) masing-masing ASN tersebut. Uji kompetensi dilaksanakan guna memperoleh gambaran jelas kompetensi ASN yang dimiliki. Hal tersebut berupaya menilai kelebihan maupun kekurangan kompetensi yang harus ditingkatkan. Setiap Instansi pemerintah dituntut untuk memiliki *profiling* kompetensi seluruh jajarannya melalui kegiatan *assessment* atau pemetaan untuk membaca kondisi

kompetensi pegawai agar dapat memberdayakannya secara optimal. Hasil dari *assessment* tersebut menjadi dasar evaluasi instansi dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawainya.



Gambar 1. 2. Indeks Persaingan Global Indonesia Tahun 2024
(IMD World Competitiveness Center, 2024)

Kompetensi adalah kata kunci utama pengembangan ASN. Mendapatkan program pengembangan kompetensi adalah hak setiap ASN. Hak itu tentu saja harus tetap memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi (*assessment*) masing-masing ASN tersebut. Uji kompetensi dilaksanakan guna memperoleh gambaran jelas kompetensi ASN yang dimiliki. Hal tersebut berupaya menilai kelebihan maupun kekurangan kompetensi yang harus ditingkatkan. Setiap Instansi pemerintah dituntut untuk memiliki *profiling* kompetensi seluruh jajarannya melalui kegiatan *assessment* atau pemetaan untuk membaca kondisi kompetensi pegawai agar dapat memberdayakannya secara optimal. Hasil dari *assessment* tersebut menjadi dasar evaluasi instansi dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawainya.

Pengembangan kompetensi ASN diatur dalam PP No. 17 Tahun 2020 tentang perubahan atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang menyatakan bahwa ASN memiliki hak kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dan wajib memperhatikan hasil

penilaian kinerja dan kompetensi yaitu minimal 20 (dua puluh) jam Pelajaran dalam 1 (satu) tahun dan dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (menpan.go.id, 2020).

Dalam Peraturan Pemerintah tersebut disebutkan jenis-jenis penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yaitu pendidikan dan pelatihan. Dalam konteks ini, Pendidikan diterjemahkan sebagai pengembangan kompetensi melalui Pendidikan formal di lembaga-lembaga pendidikan resmi (menpan.go.id, 2020). Di sisi lain, upaya pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan dibagi menjadi dua, yaitu pelatihan klasikal yang dilakukan melalui kegiatan resmi dalam kelas atau ruangan seperti kegiatan pelatihan, seminar, lokakarya, sosialisasi, konferensi, kursus, kelas belajar, bimbingan pelatihan teknis/ manajerial/ kepemimpinan yang biasanya jumlah dan personilnya telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan pelatihan non klasikal adalah pelatihan yang dilakukan di luar kelas formal dan biasanya dilakukan atas inisiatif dan keinginan sendiri seperti pemanfaatan teknologi informasi melalui belajar mandiri di berbagai media daring (yogyakarta.bkn.go.id, 2023).

Pemerintah memberikan amanah pengelolaan manajemen kepegawaian ASN pada instansi Badan Kepegawaian Negara yang sesuai dengan Peraturan BKN Nomor 29 Tahun 2020. Tugas ini pun memberikan BKN ruang untuk menyelenggarakan penilaian dan pengembangan kompetensi ASN di seluruh Indonesia. Membina pengelolaan manajemen kepegawaian menjadikan BKN sebagai instansi pembina jabatan fungsional terkait manajemen pengelolaan kepegawaian, yaitu: Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur (Analis SDM Aparatur) yang diatur dalam Peraturan Menteri PAN-RB nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur.

Jumlah Jabatan Fungsional di BKN saat ini mencapai 75% dari total seluruh pegawai BKN secara nasional (BKN RI, 2023). Jumlah yang sangat besar ini ibarat koin memiliki dua kemungkinan. Bisa menjadi keuntungan atau modal bagi instansi karena memiliki sumber daya yang melimpah, juga bisa menjadi kerugian jika jumlah tersebut menjadi tantangan atau hambatan dalam pencapaian kinerja organisasi karena tidak direncanakan pengembangan dan pemanfaatannya dengan baik.

No	Unit Kerja	Nilai IP ASN	No	Unit Kerja	Nilai IP ASN
1	Sekretariat Utama	78,48	15	Kanreg I BKN Yogyakarta	88,58
2	Kedeputan Bidang PMK	83,29	16	Kanreg II BKN Surabaya	90,44
3	Kedeputan Bidang Mutasi Kepegawaian	75,47	17	Kanreg III BKN Bandung	87,72
4	Kedeputan Bidang SINKA	82,33	18	Kanreg IV BKN Makassar	77,61
5	Kedeputan Bidang WASDAL	77,82	19	Kanreg V BKN DKI Jakarta	79,68
6	Inspektorat	74,75	20	Kanreg VI BKN Medan	89,39
7	BPASN	83,88	21	Kanreg VII BKN Palembang	83,80
8	Pusat Konsultasi dan Bantuan Hukum Kepegawaian	79,81	22	Kanreg VIII BKN Banjarmasin	82,45
9	Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian	79,65	23	Kanreg IX BKN Jayapura	83,14
10	Pusat Pengembangan Kepegawaian Aparatur Sipil Negara	74,96	24	Kanreg X BKN Denpasar	85,90
11	Pusat Pengembangan Sistem Seleksi	84,08	25	Kanreg XI BKN Manado	82,47
12	Pusat Pengkajian Manajemen Aparatur Sipil Negara	86,28	26	Kanreg XII BKN Pekanbaru	81,95
13	Pusat Penilaian Kompetensi Aparatur Sipil Negara	79,10	27	Kanreg XIII BKN Aceh	78,71
14	Pusat Perencanaan Kebutuhan Aparatur Sipil Negara	80,26	28	Kanreg XIV BKN Manokwari	74,25

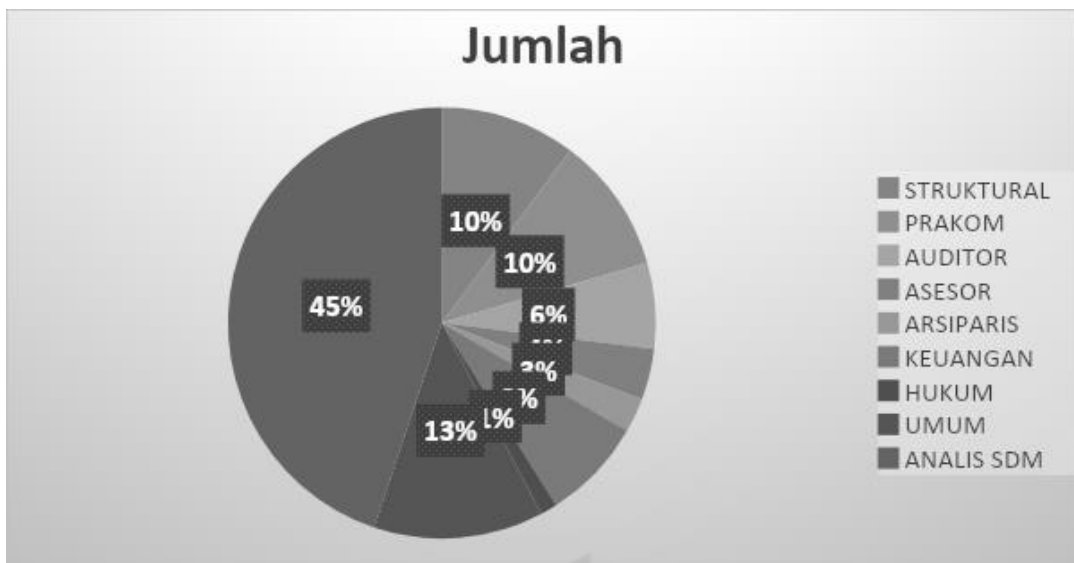
Gambar 1. 3. Indeks Profesionalitas ASN di Lingkungan BKN Tahun 2022

Tahun 2023 BKN mendapatkan nilai IP ASN 81,71 dalam kategori tinggi (Kanreg V BKN Jakarta, 2023b). Namun jika dilihat dari perolehan nilai pada masing-masing unit Eselon II, diketahui bahwa masih banyak yang mendapatkan nilai di bawah rata-rata. Terdapat 7 unit kerja di pusat dan 4 unit kerja Kantor Regional yaitu Kantor Regional IV BKN Makassar, Kantor Regional V BKN Jakarta, Kantor Regional XIII BKN Aceh dan Kantor Regional XIV BKN Manokwari.

Kantor Regional BKN berperan sebagai instansi pembina di wilayah kerja tertentu sesuai dengan peraturan yang berlaku. Masing-masing unit Kantor Regional menjalankan fungsi mengelola manajemen kepegawaian, termasuk pengembangan kompetensi ASN di wilayah kerjanya. Sebagai pembina, para pegawainya harus mempunyai penerapan nilai-nilai yang menjadi role model pembinaan kepegawaian bagi masyarakat ASN di wilayah kerjanya. Hal tersebut menjadi menarik karena mereka berhubungan langsung dengan masyarakat dengan beragam suku budaya dan karakter masyarakat yang beragam. Beda karakter budaya masyarakat, beda juga tingkat kemudahan pelayanannya. Masyarakat dengan karakter keras memiliki tantangan yang lebih sehingga perlu kematangan kompetensi sosial kultural pegawai dalam memberikan pelayanan kepegawaian.

Data Laporan Kinerja Tahun 2022, Kantor Regional V BKN Jakarta memiliki nilai Indeks IP ASN 79,68 yang artinya berada di bawah rata-rata nilai keseluruhan unit kerja di lingkungan BKN bersama dengan ketiga Kantor Regional lainnya. Meskipun nilai tersebut tertinggi dibandingkan ketiganya akan tetapi Kantor Regional V BKN Jakarta memiliki keistimewaan yaitu memiliki tiga wilayah Provinsi dengan pulau dan karakter budaya masyarakat yang berbeda. Sehingga para pegawainya harus mempunyai kompetensi yang mumpuni, terutama pejabat fungsional di bidang kepegawaian salah satunya adalah Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian atau saat ini berubah nomenklatur menjadi Analis Sumber Daya Manusia.

Namun, bobot penilaian kompetensi dalam Indeks IP ASN Kantor Regional V BKN memberikan nilai yang kurang optimal karena perencanaan dan pengembangan kompetensi yang belum kreatif dan inovatif. Selain itu masih ada beberapa pegawai pejabat fungsional yang diangkat melalui mekanisme inpassing/perpindahan dari jabatan lain atau melalui mekanisme penyederhanaan birokrasi yang belum mengikuti pelatihan fungsional Jabatan Fungsional terkait (meskipun sekarang bukan syarat wajib tetapi mempengaruhi sistem penilaian indeks IP ASN unit kerja).



Gambar 1. 4. Rumpun Jabatan di Kanreg V BKN Tahun 2023

Sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab melaksanakan fungsi BKN di regional atau provinsi, Kantor Regional V BKN Jakarta membina dan menyelenggarakan pengelolaan manajemen kepegawaian ASN di tiga provinsi, yaitu: Provinsi Lampung, Provinsi Kalimantan Barat, dan Kerja Provinsi DKI Jakarta baik yang berupa Pemerintah Daerah (Pemda) maupun Kementerian dan Lembaga (K/L) (jakarta.bkn.go.id, 2024). Kantor Regional V BKN Jakarta memiliki keistimewaan tersendiri yaitu satu-satunya Kantor Regional yang memegang tiga wilayah berbeda, tiga pulau berbeda, serta tiga kultur sosial dan budaya yang berbeda. Berbagai instansi Pemda dan K/L yang berada di tiga daerah tersebut memberikan tantangan jarak geografis, perbedaan karakter suku budaya serta perbedaan tingkat penguasaan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Semua aspek tersebut memberikan konteks yang penting dan kompleks dalam pelayanan kepegawaian.

Jumlah pegawai dengan Jabatan Fungsional di Kantor Regional V BKN Jakarta sampai akhir semester I Tahun 2023 mencapai 73%, salah satu Jabatan Fungsional yang paling banyak adalah Analis SDM Aparatur yaitu mencapai 45% dari total keseluruhan pegawai yang ada. Banyaknya ASN dengan Jabatan Fungsional menjadi modal sekaligus menjadi tantangan dalam pengelolaan kompetensinya. Apabila tidak dikelola dengan benar maka bisa menimbulkan

berbagai masalah terutama dalam hal pencapaian tujuan dan kinerja instansi (Kanreg V BKN Jakarta, 2023b).

Kantor Regional V BKN sebagai pembina Jabatan Fungsional SDM Aparatur sudah selayaknya memiliki sumber daya aparatur dengan kompetensi yang mumpuni dan menjadi tolak ukur pembinaan fungsional bagi instansi lain. Namun, hasil pengukuran kompetensi yang dilakukan dengan metode *Computer Assisted Competency Test* (CACT) terhadap ASN di Kanreg V BKN pada tahun 2022 menunjukkan hasil yang kurang memuaskan. Hasil tersebut menunjukkan adanya beberapa ketimpangan kompetensi pegawai khususnya pada ASN dengan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur (Kanreg V BKN Jakarta, 2023a).

Berdasarkan kegiatan tersebut, diperoleh data para pegawai Analis SDM Aparatur memperoleh angka optimal yang di bawah rata-rata. Angka di bawah rata-rata tersebut terdapat pada dua kategori, yaitu: a. Kategori optimalisasi *emerging skills* yang bernilai 44%, dan b. Kategori optimalisasi literasi digital dengan nilai 32%. Hasil ini menunjukkan adanya gap kompetensi pada Fungsional Analis SDM Aparatur yang ada di Kantor Regional V BKN Jakarta (Kanreg V BKN Jakarta, 2023c). Meskipun fungsional Auditor Manajemen Kepegawaian juga memiliki komposisi gap kompetensi yang kurang lebih sama, tetapi fungsional Analis SDM Aparatur memiliki jumlah yang lebih banyak dan mendominasi komposisi jabatan yang ada sehingga penting untuk dilakukan pembinaan dan peningkatan kompetensinya.

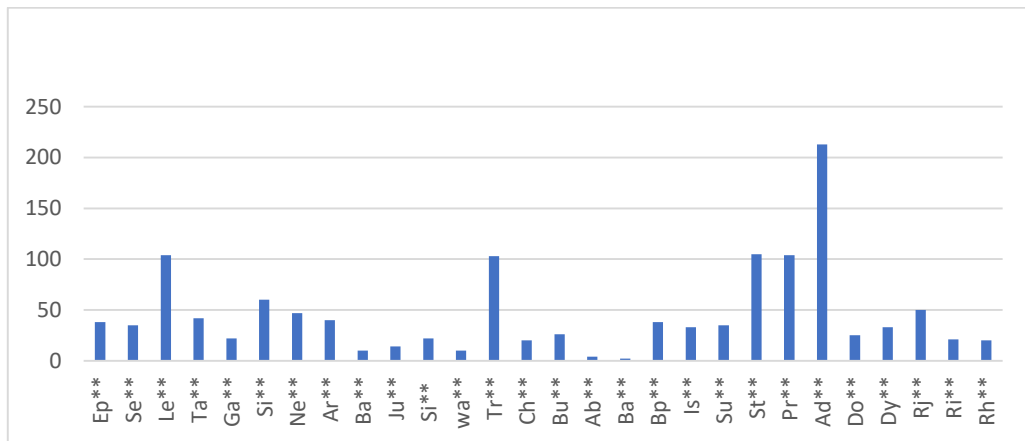
Selain itu, berdasarkan data kepegawaian pada akhir tahun 2023, pegawai fungsional Analis SDM Aparatur di lingkungan Kantor Regional V BKN Jakarta yang diikutsertakan dalam uji kompetensi untuk kenaikan jenjang Madya banyak yang gagal, hanya 2 orang yang berhasil lulus dari 8 orang yang diusulkan. Hal ini menjadi perhatian penting untuk dilakukan evaluasi dalam hal pengembangan kompetensi supaya jumlah pegawai fungsional khususnya Analis SDM Aparatur yang lulus uji kompetensi menjadi lebih banyak lagi (Kanreg V BKN Jakarta, 2023c).

Program pengembangan kompetensi sebagai pelaksanaan PP No. 20 Tahun 2020 tentang Manajemen ASN adalah kewajiban setiap ASN mengikuti program pengembangan kompetensi minimal 20 Jam Pelajaran (JP). Program tersebut pada praktiknya ternyata belum berjalan dengan baik. Persentase pejabat

fungsional Analisis SDM Aparatur yang berhasil melewati batas minimal kewajiban pengembangan kompetensinya berjumlah 82%. Namun, terdapat kesenjangan nilai JP antara nilai tertinggi dan terendah yang terlampau jauh. Sehingga kompetensi yang didapatkan tidak merata dan menyebabkan kesenjangan pengetahuan dan keterampilan para pemangku jabatan tersebut (Kanreg V BKN Jakarta, 2023c).

Tabel 1. 1. Hasil CACT Kantor Regional V BKN Tahun 2022 (Kanreg V BKN Jakarta, 2023a).

No.	Jabatan	Optimalisasi Manajemen Sosio kultural	Optimalisasi Emerging Skills	Optimalisasi Literasi Digital	Keterangan
1	Struktural (Pengawas & Administrator)	87,5%	100%	50%	Gap kompetensi paling banyak di bidang literasi digital
2	Pranata Komputer	87,5%	100%	0%	Gap kompetensi paling banyak di bidang literasi digital
3	Auditor Manajemen Kepegawaian	80%	40%	40%	Gap kompetensi terjadi di bidang emerging skill dan literasi digital
4	Assessor SDM Aparatur	100%	100%	100%	Tidak ada gap kompetensi
5	Analisis SDM Aparatur	73%	44%	32%	Gap kompetensi di semua bidang dan yang paling banyak di bidang literasi digital
6	Jabatan Fungsional Keuangan	60%	83%	83%	Gap kompetensi paling banyak di bidang manajemen sosio kultural
7	Arsiparis	100%	50%	50%	Gap kompetensi terjadi di bidang <i>emerging skill</i> dan literasi digital
8	Analisis Hukum	100%	100%	100%	Tidak ada gap kompetensi
9	Jabatan Umum Pelaksana	71%	40%	85%	Gap kompetensi terjadi di bidang manajemen sosio kultural dan emerging skill



Gambar 1. 5. Sebaran Perolehan JP Tahun 2023 Analis SDM Aparatur Kanreg V BKN Jakarta (Kanreg V BKN Jakarta, 2023b).

Tidak meratanya kompetensi di antara pegawai fungsional Analis SDM Aparatur harus mendapatkan perhatian yang serius. Pengembangan kompetensi pegawai yang bertujuan untuk memberikan wawasan, pemikiran yang terbuka dan bersedia belajar hal-hal baru (*emerging skills*) akan mendukung pekerjaan para ASN menjadi modal utama menghadapi perubahan di masa mendatang. Sebagaimana dinyatakan dalam World Economic Forum tahun 2020, bahwa salah satu keterampilan yang harus dimiliki seseorang menghadapi 2025 adalah belajar aktif dan fleksibel (World Economic Forum, 2020). Hal ini selaras dengan inti ASN BERAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) yang digadang-gadang oleh pemerintah.

Perkembangan jumlah Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur dalam instansi diharapkan berbanding lurus dengan peningkatan prestasi dan kinerja instansi tersebut. Jumlah yang melimpah jangan menjadi beban yang memberatkan instansi dalam pencapaian tujuan dan target kinerja. Sebaliknya jumlah tersebut harus menjadi modal utama penggerak roda pelayanan publik yang baik dan dapat diandalkan.

Era baru digitalisasi pekerjaan, transformasi informasi yang terjadi terus-menerus, perubahan-perubahan kebijakan menjadi tantangan bagi Pejabat Fungsional SDM Aparatur. Oleh karena itu, pembekalan pengembangan kompetensi bagi para Pejabat Fungsional SDM Aparatur, seperti diberikan ruang belajar yang berkelanjutan, fasilitas komunitas belajar dan ruang pengembangan diri lainnya, diharapkan mampu mengatasi tantangan disrupsi teknologi digital

seperti yang terjadi sekarang ini. Berdasarkan latar belakang di atas jelas bahwa Analisis SDM Aparatur memiliki nilai dan fungsi yang sangat penting. Mereka harus diberikan wadah pengembangan dan pembinaan kompetensi supaya menjadi pribadi yang *mobile*, adaptif dan mampu memberikan kinerja yang optimal bagi kemajuan instansi pemerintah.

B. Identifikasi Masalah

Beberapa masalah yang muncul dan perlu diatasi antara lain:

1. Pejabat Fungsional Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta jumlahnya mendominasi lebih dari separuh jumlah pegawainya yang menjadi tulang punggung penggerak, bila tidak diberikan pembinaan yang sesuai akan menyebabkan terhambatnya kinerja instansi.
2. Hasil pemetaan kompetensi yang dilakukan menunjukkan adanya kompetensi yang tidak merata pada Pejabat Fungsional Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta.
3. Adanya kesenjangan jumlah nilai JP pengembangan kompetensi pegawai Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta yang menyebabkan kesenjangan pengetahuan dan keterampilan kerja.
4. Banyak pegawai fungsional Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta yang tidak lulus dalam mengikuti uji kompetensi.

C. Rumusan Permasalahan

Mengacu pada latar belakang, Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur dituntut untuk memiliki kompetensi yang memadai dalam melaksanakan fungsi tugasnya di instansi. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Apa saja faktor yang menentukan pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta?
2. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta?

D. Tujuan Penelitian

Mengacu pada pertanyaan penelitian di atas, maka tujuan dari penelitian ini antara lain:

1. Menjabarkan faktor-faktor yang menentukan pengembangan kompetensi pegawai khususnya Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta.
2. Merumuskan strategi dalam upaya pengembangan kompetensi pegawai khususnya Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat baik bagi peneliti dan juga praktisi manajemen sumber daya manusia aparatur, di antaranya adalah:

1. Manfaat Akademis
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi sivitas akademis dalam menambah Khasanah penelitian khususnya yang berkaitan dengan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur, serta sebagai rujukan dalam mengembangkan penelitian yang lebih luas dan mendalam untuk penelitian selanjutnya.
2. Manfaat Praktis
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman serta mendorong Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki agar menghasilkan kinerja terbaik dalam mengelola dan meningkatkan kemampuan manajemen sumber daya manusia aparatur.