

**STRATEGI PEMBELAJARAN MANDIRI DALAM PENGEMBANGAN
KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL PENATA PERTANAHAN
DI KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/
BADAN PERTANAHAN NASIONAL**

Disusun Oleh:

NAMA : ANGGIT WAHYU NUR HADHINI
NPM : 2444021001
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

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



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

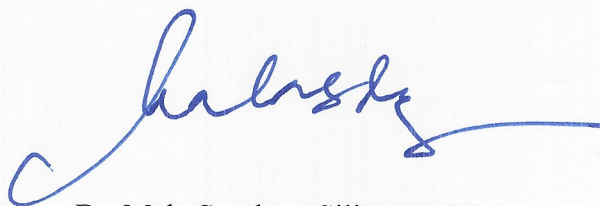
PROGAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Anggit Wahyu Nur Hadhini
NPM : 2444021001
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pembelajaran Mandiri Dalam Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Penata Pertanahan di Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Self-Directed Learning Strategy in Competency Development for Land Officer at the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing,



Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.

PROGAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Anggit Wahyu Nur Hadhini
NPM : 2444021001
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pembelajaran Mandiri Dalam Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Penata Pertanahan di Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional

Telah mempertahankan Tesis di Hadapan

Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara

Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Rabu
Tanggal : 6 Mei 2026
Pukul : 13.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Ketua : Dr. Hamka, M.A.
Sekretaris : Dr. Achmad Djatmiko, M.A.
Anggota : Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si.
Anggota/Pembimbing : Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A.



PROGAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	:	Anggit Wahyu Nur Hadhini
NPM	:	2444021001
Jurusan	:	Administrasi Publik
Program Studi	:	Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	:	Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Strategi Pembelajaran Mandiri Dalam Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Penata Pertanahan di Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini terbukti merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan dan ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Mei 2026

Peneliti,



Anggit Wahyu Nur Hadhini

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya yang tiada terhingga, sehingga peneliti diberikan kekuatan, kesabaran, dan kemampuan untuk menyelesaikan tesis dengan judul "Strategi Pembelajaran Mandiri Dalam Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Penata Pertanahan di Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional". Tesis ini disusun dalam rangka memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) pada Program Studi Administrasi Pembangunan dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Perjalanan panjang dalam menyusun tesis ini tidak selalu berjalan mulus. Terdapat berbagai tantangan, keraguan, dan momen-momen sulit yang harus dihadapi. Namun, dengan izin Allah SWT dan dukungan yang luar biasa dari berbagai pihak, semua itu dapat dilalui dengan penuh keyakinan. Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa karya ini tidak akan pernah terwujud tanpa kontribusi, bimbingan, dan semangat yang diberikan oleh banyak pihak yang telah hadir dalam perjalanan akademik ini.

Pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. Asropi, S.I.P., M.Si. dan Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A. selaku dosen pembimbing tesis ini. Terima kasih atas bimbingan Ibu yang penuh kesabaran, ketelitian, dan kebijaksanaan dalam mendampingi setiap proses penyusunan tesis ini. Setiap masukan, arahan, serta koreksi yang Ibu berikan sangat berarti dalam menyempurnakan penelitian ini. Lebih dari itu, dukungan dan kepercayaan yang Ibu berikan menjadi sumber semangat bagi peneliti untuk terus berproses dan tidak mudah menyerah, terutama di saat menghadapi berbagai tantangan selama penyusunan tesis ini.

2. Kedua orang tua tercinta. Untuk almarhum Bapak, terima kasih atas cinta, pengorbanan, dan pelajaran hidup yang tidak akan pernah tergantikan. Bapak mengajarkan bahwa ilmu adalah bekal hidup yang paling berharga, dan bahwa keterbatasan bukan alasan untuk berhenti berjuang. Semangat Bapak dalam memperjuangkan pendidikan anak-anaknya akan selalu hidup dalam diri peneliti. Meski raga Bapak telah tiada, nilai-nilai dan doa Bapak akan selalu menjadi kekuatan dalam setiap langkah. Semoga Allah SWT menempatkan Bapak di tempat terbaik-Nya. Kepada Ibu tercinta, terima kasih atas cinta yang tidak pernah berkurang, doa yang tidak pernah putus, dan kepercayaan yang selalu menguatkan. Ibu adalah rumah tempat peneliti kembali, sumber kekuatan yang tidak pernah habis.
3. Kakak-kakak dan keponakan tercinta, yang dengan cara masing-masing telah memberikan doa, dukungan, dan kehangatan. Kehadiran kalian menjadi pengingat bahwa peneliti tidak pernah benar-benar sendiri dalam perjalanan ini.
4. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si., Bapak Dr. Hamka, M.A., Bapak Dr. Acmad Djatmiko, M.A., dan Bapak Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si. sebagai penguji sekaligus pembahas yang telah mendampingi peneliti sejak seminar proposal hingga ujian akhir tesis. Kehadiran, pertanyaan kritis, serta berbagai masukan yang diberikan di setiap tahapan telah mendorong peneliti untuk berpikir lebih mendalam dan menyempurnakan penelitian ini. Bimbingan, ketelitian, dan perhatian yang diberikan menjadi kontribusi yang sangat berarti dalam meningkatkan kualitas tesis ini hingga dapat terselesaikan dengan baik.
5. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Administrasi Pembangunan Politeknik STIA LAN Jakarta atas dedikasi dalam memberikan ilmu, wawasan, dan nilai-nilai akademik selama masa perkuliahan. Bekal yang diberikan menjadi landasan penting bagi peneliti dalam menyelesaikan tesis ini serta sebagai persiapan menghadapi tantangan di dunia profesional.
6. Bapak Budi Santosa dan Ibu Indira Proboratri Warpani, atas kepercayaan, izin, dan dukungan yang diberikan, sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

7. Ibu Noor Azizah, atas dukungan, bimbingan, dan ruang belajar yang diberikan, yang tidak hanya membantu peneliti secara akademik, tetapi juga secara pribadi dalam menjalani proses ini.
8. Seluruh informan yang telah berkenan meluangkan waktu di tengah kesibukan masing-masing untuk berbagi informasi, pandangan, serta pengalaman yang sangat berharga. Keterbukaan, kejujuran, dan kesediaan para informan dalam berbagi cerita nyata di lapangan memberikan kontribusi yang sangat berarti dalam memperkaya data dan memperdalam analisis penelitian ini. Tanpa dukungan dan partisipasi para informan, penelitian ini tidak akan memiliki kedalaman dan relevansi yang kuat.
9. Tim “Bersama Kita Bisa”: Christofel, Bu Alivia, Mas Ahmad, dan Bu Anna, yang telah menjadi teman seperjuangan selama proses penyusunan tesis ini, sekaligus menjadi keluarga baru bagi peneliti dan setia menemani di saat-saat sulit. Terima kasih atas kebersamaan, dukungan, serta segala bantuan yang diberikan, terutama ketika semangat peneliti mulai menurun. Setiap diskusi yang mencerahkan, semangat yang saling menguatkan, serta canda tawa di tengah tekanan menjadi energi positif yang membantu peneliti untuk terus melangkah. Kehadiran kalian menjadikan perjalanan panjang ini terasa lebih ringan dan penuh makna.
10. Kepada ‘Inang Lola’ dan Ayu, yang telah setia membersamai peneliti melewati suka maupun duka. Terima kasih atas kesabaran dalam mendengarkan, memahami setiap perasaan, serta menjadi tempat berbagi di saat-saat yang tidak mudah. Dukungan dan kehadiran kalian, sangat berarti dalam membantu peneliti untuk tetap kuat dan menjaga kewarasan selama proses ini.
11. Rekan-rekan Mahasiswa Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta Angkatan 2024, khususnya MSDA Kelas A, atas kebersamaan, kerja sama, dan dukungan selama masa perkuliahan hingga penyelesaian tesis ini.
12. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah memberikan bantuan, doa, dan dukungan dalam berbagai bentuk selama proses penyusunan tesis ini. Setiap kebaikan yang diberikan, sekecil apa pun, sangat

berarti bagi peneliti. Semoga Allah SWT membalas segala kebaikan tersebut dengan berlipat ganda.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan saran dan masukan yang membangun untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

Semoga Allah SWT menjadikan karya ini sebagai amal ilmu yang bermanfaat.

Jakarta, Mei 2026

Peneliti,

Anggit Wahyu Nur Hadhini

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

ABSTRAK

Strategi Pembelajaran Mandiri Dalam Pengembangan Kompetensi Jabatan

Fungsional Penata Pertanahan di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/

Badan Pertanahan Nasional

Anggit Wahyu Nur Hadhini

anggit.wnh@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Penata Pertanahan (JFPP) di Kementerian ATR/BPN serta merumuskan strategi pengembangan yang efektif di tengah tingginya beban kerja dan keterbatasan pelatihan formal. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif-eksploratif melalui perspektif *Strategic Human Resource Development* (SHRD) dan *Self-Directed Learning* (SDL), penelitian menemukan adanya “Paradoks Pembelajaran”, yaitu kuatnya legitimasi regulasi pada tingkat makro tetapi masih lemahnya implementasi operasional dan dukungan sistemik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi JFPP terhambat oleh asimetri beban kerja yang tinggi, belum adanya mekanisme pengakuan formal terhadap pembelajaran non-klasikal, serta infrastruktur digital yang masih berfungsi sebagai *repository pasif*. Di sisi lain, JFPP memiliki motivasi profesional yang tinggi dan pengalaman lapangan yang kaya, meskipun kemampuan pengelolaan belajar mandiri belum terstruktur secara optimal. Oleh karena itu, penelitian merekomendasikan strategi *Integrated Self-Directed Learning* (ISDL) melalui model 70:20:10 yang mengintegrasikan pembelajaran ke dalam alur kerja (*work-embedded learning*) melalui empat domain utama, yaitu kebijakan, sistem, kepemimpinan, dan individu, dengan implementasi bertahap untuk membangun ekosistem *Learning Organization* yang berkelanjutan di Kementerian ATR/BPN.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, Jabatan Fungsional Penata Pertanahan, *Strategic Human Resource Development*, *Self-Directed Learning*, *Integrated Self-Directed Learning*.

ABSTRACT

Self-Directed Learning Strategy in Competency Development for Land Officer at the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency

Anggit Wahyu Nur Hadhini

anggit.wnh@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to analyze the factors influencing the competency development of Land Officers (JFPP) at the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency (ATR/BPN) and to formulate effective development strategies amid high workloads and limited formal training opportunities. Using a descriptive-exploratory qualitative approach through the perspectives of Strategic Human Resource Development (SHRD) and Self-Directed Learning (SDL), the study identified a “Learning Paradox,” characterized by strong regulatory legitimacy at the macro level but weak operational implementation and systemic support. The findings reveal that Land Officer competency development is constrained by significant workload asymmetry, the absence of formal recognition mechanisms for non-classical learning, and digital infrastructure that still functions merely as a passive repository. On the other hand, Land Officers demonstrate high professional motivation and rich field experience, although their self-directed learning management capabilities remain insufficiently structured. Therefore, this study recommends an Integrated Self-Directed Learning (ISDL) strategy through the 70:20:10 model, which integrates learning into the workflow (work-embedded learning) across four key domains: policy, systems, leadership, and individual development, implemented gradually to establish a sustainable Learning Organization ecosystem within the Ministry of ATR/BPN.

Keywords: *Competency Development, Land Officer, Strategic Human Resource Development, Self-Directed Learning, Integrated Self-Directed Learning.*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	II
LEMBAR PENGESAHAN	III
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR	IV
KATA PENGANTAR	V
ABSTRAK	IX
<i>ABSTRACT</i>	X
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah.....	13
C. Rumusan Masalah	13
D. Tujuan Penelitian	14
E. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
A. Penelitian Terdahulu	16
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis.....	25
1. Tinjauan Kebijakan	25
2. Tinjauan Teoritis	32
C. Kerangka Berfikir	52
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	55
A. Metode Penelitian	55
B. Teknik Pengumpulan Data.....	55
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	59
D. Instrumen Penelitian	60
E. Lokus Penelitian.....	61
BAB IV HASIL PENELITIAN	62
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	62
1. Profil Kementerian ATR/BPN	62
2. Visi, Misi, dan Arah Strategis Pengembangan SDM Kementerian ATR/BPN	63
3. Struktur Organisasi dan Peran Pusat Pembinaan Jabatan fungsional dalam Pengembangan Kompetensi JFPP	63
4. Profil dan Demografi Jabatan Fungsional Penata Pertanahan (JFPP)	65
5. Infrastruktur Ekosistem Pembelajaran	67
B. Analisis Faktor-Faktor Pembelajaran Mandiri dalam Pengembangan Kompetensi JFPP	68
1. Dimensi Organisasi	69
a. Kebijakan dan Regulasi	69
b. Infrastruktur HRD.....	78
c. Dukungan Pimpinan	85
2. Dimensi Individu	91
a. Karakteristik Pembelajar Dewasa.....	91
b. Motivasi Belajar.....	97
c. Kesiapan Belajar Mandiri	102
3. Identifikasi kebutuhan strategi.....	107

C. Penyusunan Strategi <i>Integrated Self-Directed Learning</i> (Integrasi Pembelajaran Mandiri) Jabatan Fungsional Penata Pertanahan di Kementerian ATR/BPN.....	109
1. Domain Kebijakan (Legitimasi Normatif Pembelajaran Eksperiensial)	110
2. Domain Sistem (Infrastruktur Digital dan Penguatan Pembelajaran Formal)	110
3. Domain Kepemimpinan (Orkestrasi <i>Social Learning</i>)	111
4. Domain Individu (Penguatan Regulasi Diri)	112
5. Peta Jalan Implementasi (Roadmap)	112
6. Implikasi Strategis dan Kontribusi Teoretis	118
a. Implikasi Strategis	118
b. Kontribusi Teoretis.....	124
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	126
A. Simpulan	126
B. Saran	127
DAFTAR PUSTAKA	129
DAFTAR LAMPIRAN	134

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Jabatan Fungsional di Lingkungan ATR/BPN.....	2
Gambar 1. 2 Data Pejabat Fungsional Penata Pertanahan Setiap Jenjang Jabatan .	7
Gambar 1. 3 Rata-Rata IPASN Dimensi Kompetensi JFPP Tahun 2024.....	8
Gambar 1. 4 Persentase Nilai IPASN Dimensi Kompetensi JFPP Tahun 2024	9
Gambar 1. 5 Jenis Pengembangan Kompetensi Tahun 2023 dan 2024	10
Gambar 2. 1 Model Iceberg Kompetensi Spencer & Spencer (1993).....	32
Gambar 2. 2 Model Strategic HRD Multi-Level (Garavan, 2007)	40
Gambar 2. 3 Model <i>Self-Directed Learning</i> Tiga Dimensi (Garrison, 1997).....	42
Gambar 2. 4 Kerangka Berpikir.....	54
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Kementerian ATR/BPN.....	64
Gambar 4. 2 Struktur Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia	64
Gambar 4. 3 Peta Jalan Strategi Integrated Self-Directed Learning.....	117

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	21
Tabel 2. 2 Integrasi SHRD dan SDL	51
Tabel 3. 1 Key Informan	58
Tabel 4. 1 Data Formasi dan Pejabat Eksisting dan Pejabat Pelaksana sebagai Supporting	66
Tabel 4. 2 Temuan Tema Kebijakan dan Regulasi	69
Tabel 4.3 Perbandingan Karakteristik Pembelajaran Mandiri	77
Tabel 4. 4 Temuan Tema Infrastruktur HRD	79
Tabel 4. 5 Sampel Partisipasi Microlearning Bidang Penanganan Sengketa (2025)	83
Tabel 4. 6 Temuan Tema Dukungan Pimpinan	86
Tabel 4. 7 Temuan Tema Karakteristik Pembelajar Dewasa	91
Tabel 4. 8 Temuan Tema Motivasi	98
Tabel 4. 9 Temuan Tema Kesiapan Belajar Mandiri	103
Tabel 4. 10 Sintesis Faktor Pendukung dan Penghambat Pembelajaran Mandiri dalam Pengembangan Kompetensi JFPP	107
Tabel 4. 11 Peta Jalan Implementasi Strategi <i>Integrated Self-Directed Learning</i>	115
Tabel 4. 12 Contoh Draft Logbook	124

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pembangunan nasional yang berkelanjutan menuntut adanya pengelolaan sumber daya agraria, pertanahan, dan tata ruang yang efektif, efisien, dan berkeadilan. Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) merupakan salah satu institusi pemerintah yang memegang peranan vital dalam pengelolaan agraria, penataan ruang, dan pertanahan di Indonesia, yang kegiatan organisasinya secara khusus bergerak di bidang pertanahan serta penataan ruang. Peran strategis tersebut menjadi semakin penting dalam menghadapi dinamika pembangunan, peningkatan kebutuhan lahan, serta tuntutan kepastian hukum atas kepemilikan tanah di tengah masyarakat.

Berdasarkan hasil evaluasi Rencana Strategis (Renstra) 2020-2024, Kementerian ATR/BPN mengidentifikasi sejumlah permasalahan utama yang menjadi dasar perbaikan kinerja, di antaranya adalah banyaknya bidang tanah yang belum terdaftar akibat masalah administrasi dan verifikasi data yang kurang, tumpang tindih kepemilikan tanah, serta keterlambatan digitalisasi layanan pertanahan. Untuk merespons berbagai tantangan tersebut, Renstra 2025-2029 difokuskan untuk mendukung pencapaian Visi Indonesia Emas 2045, dengan Visi Kementerian yaitu *“Terwujudnya Pengelolaan Pertanahan dan Penataan Ruang yang Berkualitas, Berkeadilan dan Berkepastian Hukum dalam Mendukung Indonesia Maju Menuju Indonesia Emas 2045”*.

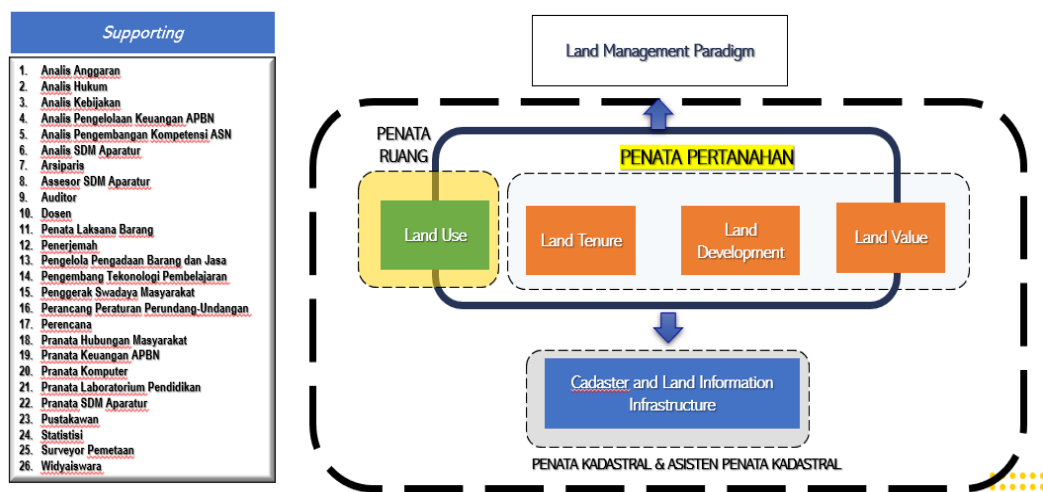
Dokumen Renstra secara eksplisit menegaskan bahwa pencapaian visi ambisius ini membutuhkan SDM yang kompeten, yang dituangkan dalam Misi 2, yaitu *“Mewujudkan Birokrasi yang Bersih dan Efektif Melalui Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia di Bidang Pertanahan dan Tata Ruang”*. Peningkatan kualitas SDM ini menjadi fokus utama yang akan dicapai melalui pelatihan dan pendidikan berkelanjutan agar ASN dapat meningkatkan kompetensi mereka. Arah kebijakan tahun 2026 bahkan secara spesifik ditargetkan sebagai fase

Penguatan SDM Aparatur, yang memprioritaskan pengembangan kompetensi dan peningkatan keterampilan aparatur dalam mengelola data digital, pertanahan, dan tata ruang.

Kompleksitas tuntutan kompetensi tersebut merupakan konsekuensi langsung dari arah kebijakan Kementerian ATR/BPN dalam menjalankan fungsi administrasi pertanahan yang berpijak pada *Land Management Paradigm* (Paradigma Manajemen Pertanahan), yang mencakup pilar *Land Tenure* (pengaturan penguasaan dan kepemilikan tanah), *Land Value* (penilaian pertanahan), *Land Use* (perencanaan dan penataan ruang), *Land Development* (pengembangan pertanahan), serta *Cadastre and Land Infrastructure Information*.

Dalam melaksanakan tugas teknis yang kompleks tersebut Kementerian ATR/BPN membutuhkan sumber daya manusia dengan keahlian yang sangat spesifik. Untuk menjawab kebutuhan strategis ini, sekaligus sejalan dengan agenda reformasi birokrasi, pemerintah membentuk Jabatan Fungsional Penata Pertanahan (JFPP) melalui Peraturan Menteri PANRB Nomor 77 Tahun 2020. JFPP secara eksklusif didesain bagi pegawai Kementerian ATR/BPN untuk menjadi ujung tombak profesionalisme demi tercapainya target organisasi dan Program Strategis Nasional (PSN).

Gambar 1. 1 Jabatan Fungsional di Lingkungan ATR/BPN



Sebagai pelaksana teknis fungsional, ruang lingkup JFPP mencakup tugas dan wewenang di bidang kebijakan teknis pertanahan, tenurial, dan pengembangan pertanahan. Gambar 1.1 memvisualisasikan posisi sentral jabatan ini sebagai "*core bussiness*" yang menjalankan tugas empat komponen inti *Land Management Paradigm* (*Land Use, Land Tenure, Land Development, dan Land Value*). Ilustrasi tersebut secara tegas memosisikan JFPP bukan sekadar tenaga administratif biasa, melainkan aktor teknis utama yang menjalankan *core business* Kementerian ATR/BPN.

Dalam perspektif manajemen strategis, khususnya pandangan berbasis sumber daya (*Resource-Based View*), sumber daya manusia yang mengelola *core business* dan memiliki keahlian spesifik (seperti 5 bidang JFPP) merupakan aset strategis utama yang sulit ditiru dan menjadi sumber keunggulan organisasi (Collins, 2021; Gerhart & Feng, 2021). Hal ini sejalan dengan Teori Modal Manusia (*Human Capital Theory*), yang memandang kompetensi unik mereka sebagai modal vital yang harus dikelola dan dikembangkan secara sengaja untuk mencapai tujuan strategis (Becker, 1964).

Sebagai manifestasi dari upaya pengembangan modal manusia yang terencana tersebut, pemerintah telah menetapkan landasan regulasi yang komprehensif. Berdasarkan amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, pembinaan JFPP didefinisikan sebagai upaya sistematis untuk meningkatkan dan mengendalikan standar profesi. Lebih spesifik, melalui Keputusan Menteri PANRB Nomor SKJ.12 Tahun 2023, ditetapkan tiga domain kompetensi wajib yang harus dikuasai oleh JFPP, yaitu:

1. Kompetensi Teknis: mencakup pengetahuan umum (dasar pertanahan, literasi digital, budaya organisasi) serta keahlian khusus di lima bidang inti: pendaftaran tanah, penataan agraria, pengadaan tanah, pengendalian pertanahan, serta penanganan sengketa dan konflik.
2. Kompetensi Manajerial: terdiri dari delapan aspek, termasuk integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi pada hasil, dan pengambilan keputusan.

3. Kompetensi Sosial Kultural: terdiri dari kemampuan menjadi perekat bangsa.

Untuk memastikan pemenuhan ketiga standar kompetensi tersebut secara berkelanjutan, regulasi mewajibkan para pejabat fungsional untuk mengikuti serangkaian program pengembangan. Rangkaian ini meliputi Pelatihan Fungsional sebagai pembekalan inti yang disesuaikan dengan bidang tugas di setiap jenjang jabatan; Pelatihan Teknis untuk menunjang keahlian operasional spesifik; serta Pelatihan Manajerial guna mengembangkan kapasitas manajerial sesuai dengan tingkat eselonisasi atau kebutuhan jabatan.

Penekanan regulasi pada pengembangan kompetensi tersebut sejatinya merupakan manifestasi dari prinsip-prinsip fundamental manajemen sumber daya manusia. McClelland (1973), yang dianggap sebagai pelopor konsep kompetensi modern, menekankan bahwa kompetensi lebih dapat memprediksi kinerja kerja yang superior dibandingkan dengan tes kecerdasan atau prestasi akademik tradisional. Kompetensi mencerminkan kemampuan aktual seseorang dalam melakukan pekerjaan, bukan sekadar potensi. Pemahaman ini sejalan dengan pandangan Kosasih (2024) yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi sumber daya manusia adalah komponen krusial bagi keberlanjutan sebuah organisasi. Dalam lingkungan sektor publik yang dinamis, institusi harus memastikan bahwa aparatur mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang memadai. Lebih dari itu, investasi dalam pengembangan pegawai tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

Pembuktian secara empiris menegaskan bahwa penguatan kapasitas dan kompetensi aparatur berimplikasi positif dan signifikan terhadap capaian kinerja organisasi. Penelitian oleh Heri & Andayani (2020) menemukan bahwa kompetensi memiliki pengaruh sebesar 87,4% terhadap kinerja pegawai. Demikian pula, Ramadhania & Novianty (2020) menyoroti adanya hubungan kausal antara kompetensi SDM dengan peningkatan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Lebih jauh, Darusman & Wijaya (2020) menegaskan bahwa ASN tidak lagi sekadar berfungsi sebagai pelaksana kebijakan administratif, melainkan dituntut untuk

menjadi agen perubahan yang mampu mengantisipasi, beradaptasi, dan memberikan solusi inovatif terhadap berbagai permasalahan publik.

Urgensi pengembangan kompetensi ini menjadi semakin krusial mengingat sektor publik memiliki dimensi yang lebih kompleks dibandingkan sektor swasta. Hasanuddin et al. (2023) menggarisbawahi bahwa organisasi publik yang serius mengembangkan kompetensi pegawainya, terutama dalam aspek kepemimpinan, pembinaan, dan partisipasi, menunjukkan korelasi positif yang kuat dalam menciptakan layanan yang efektif dan akuntabel. Lebih mendalam lagi, kerangka *dynamic capabilities* yang diadaptasi oleh Darusman dan Wijaya (2020) menjelaskan bahwa untuk bertahan dan berkembang, organisasi pemerintah mutlak memerlukan sumber daya manusia yang mampu secara proaktif mengidentifikasi perubahan lingkungan dan merumuskan strategi yang responsif.

Pentingnya investasi kompetensi ini turut terkonfirmasi dalam lanskap global. Silva dan Rodrigues (2025), melalui penelitiannya di sektor publik Portugal, menawarkan kerangka strategis yang komprehensif. Meskipun fokus utama studi tersebut adalah keterkaitan antara pelatihan dan kepuasan kerja, model yang dikembangkan berhasil membuktikan bahwa praktik pengembangan kompetensi yang terstruktur akan berdampak langsung pada kinerja organisasi secara menyeluruh.

Selaras dengan temuan empiris dan wawasan strategis di lanskap global, sejumlah negara maju telah berhasil mengimplementasikan model pengembangan kompetensi ASN yang adaptif. Praktik-praktik ini tidak hanya memperlihatkan penerapan prinsip *human capital* dalam konteks nyata, tetapi juga memberikan pelajaran berharga bagi Indonesia. Dua rujukan (*benchmark*) utama dapat diamati pada tata kelola administrasi Singapura dan Australia, yang secara konsisten menunjukkan rekam jejak pelayanan publik yang inovatif dan berstandar unggul.

Singapura telah mengembangkan *Leadership Competency Framework* (LCF) yang komprehensif untuk *Public Service* mereka. Kerangka ini mengidentifikasi kompetensi intrapersonal dan interpersonal spesifik, serta pemahaman kontekstual bagi para pemimpin birokrasi. Nilai tambah dari pendekatan Singapura adalah

filosofi "*Know, Grow and Contribute*" yang secara fundamental menekankan pentingnya kesadaran diri, pengembangan berkelanjutan, dan kontribusi optimal dalam setiap tahap karier aparatur (Civil Service College Singapore, 2021).

Sementara itu, Australia khususnya New South Wales (NSW), menawarkan model *NSW Public Sector Capability Framework* yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja responsif. Keunikan kerangka ini terletak pada strukturnya yang terdiri dari 16 *core capabilities*, yang diorganisasikan ke dalam empat kelompok utama: *Personal Attributes*, *Relationships*, *Results*, dan *Business Enablers*, dengan tambahan 4 *people management capabilities* khusus untuk para manajer.

Kekuatan utama dari sistem di Australia ini adalah penciptaan "*common language*" (bahasa pemersatu) untuk mendeskripsikan *capabilities* dan *behaviors* yang diharapkan dari seluruh pegawai sektor publik. Kapabilitas didefinisikan sebagai *transferable knowledge, skills, dan abilities* yang melekat pada peran, sehingga memungkinkan mobilitas dan pengembangan karier yang sangat fleksibel. Sistem ini secara sistematis menerapkan *five capability levels*, mulai dari *foundational*, *intermediate*, *adept*, *advanced*, hingga *highly advanced*, lengkap dengan *behavioral indicators* yang terukur di setiap jenjang. Pendekatan ini pada akhirnya memberikan peta jalan (*roadmap*) karier yang presisi dan memungkinkan penilaian objektif terhadap kompetensi aparatur (NSW Public Service Commission, 2020).

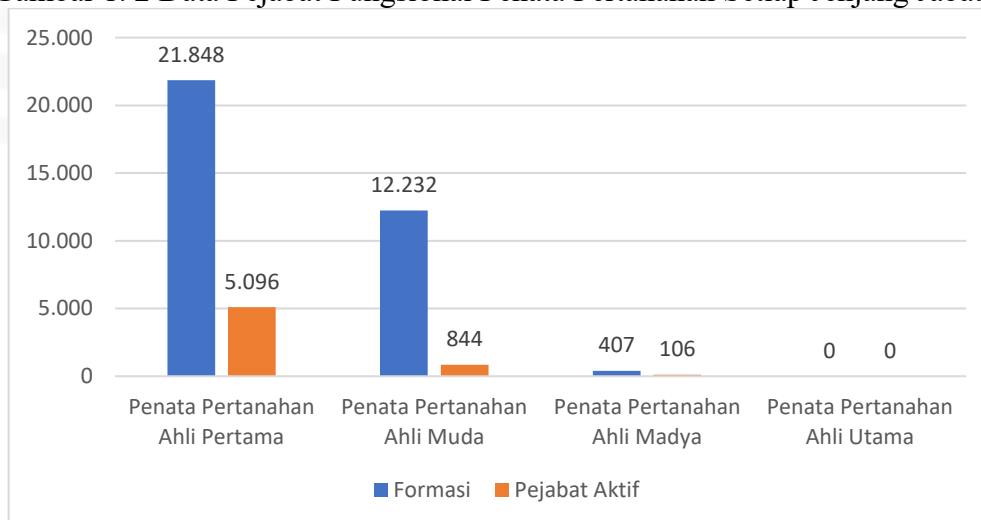
Komitmen pemerintah Indonesia untuk menciptakan birokrasi profesional memiliki landasan hukum yang sangat kuat, terutama sejak disahkannya Undang-Undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Regulasi ini secara fundamental mengubah paradigma pengembangan sumber daya manusia di sektor publik. Jika sebelumnya pengembangan diri lebih dipandang sebagai hak, UU ASN secara tegas menjadikannya sebagai sebuah kewajiban yang melekat pada setiap ASN. Melalui amanat Pasal 49, setiap pegawai diwajibkan untuk terus belajar melalui mekanisme pembelajaran terintegrasi. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan kapabilitas bukanlah lagi aktivitas yang bersifat

sporadis, melainkan sebuah proses berkelanjutan yang terhubung langsung dengan sistem manajemen talenta dan pengembangan karier ASN secara keseluruhan.

Untuk menerjemahkan hal tersebut ke dalam tataran teknis, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 memberikan kerangka kerja yang lebih operasional. Regulasi ini menetapkan standar minimal yang terukur, yaitu setiap PNS wajib mendapatkan pengembangan kompetensi paling sedikit 20 Jam Pelajaran (JP) dalam satu tahun.

Walaupun kerangka regulasi telah disusun secara komprehensif, implementasinya masih menemui tantangan signifikan dalam struktur internal Kementerian ATR/BPN. Kondisi objektif Jabatan Fungsional Penata Pertanahan (JFPP) saat ini merefleksikan adanya tantangan struktural yang memerlukan perhatian mendalam guna menyelaraskan kapasitas aparatur dengan tuntutan tugas organisasi. Mengingat posisi JFPP yang sangat sentral dalam pencapaian tujuan strategis kementerian, data tahun 2025 justru menunjukkan adanya kesenjangan yang tajam antara kebutuhan dan realitas di lapangan. Dari total kebutuhan sebanyak 34.487 formasi, baru terisi 6.046 pejabat fungsional (sekitar 17,53%), sebagaimana dirinci pada Gambar 1.2.

Gambar 1. 2 Data Pejabat Fungsional Penata Pertanahan Setiap Jenjang Jabatan



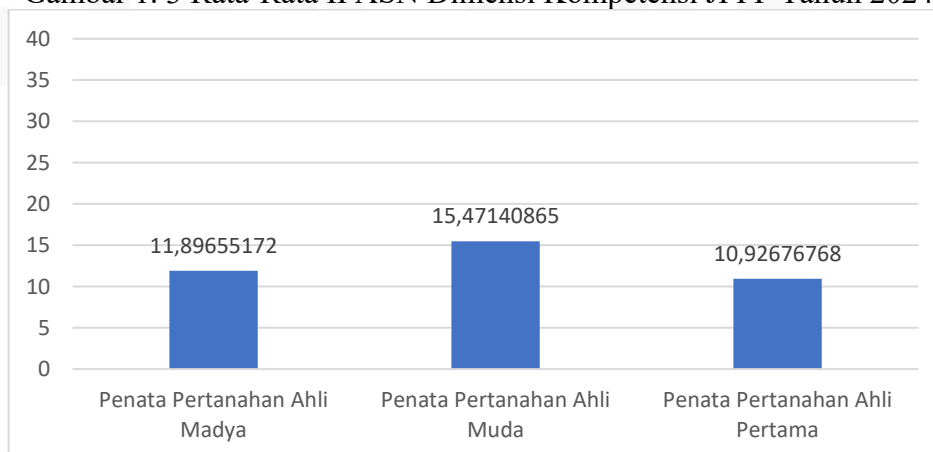
Sumber data Sistem Informasi Pegawai diolah penulis per 31 Juli 2025

Kondisi ini diperumit oleh fakta bahwa mayoritas pejabat tersebut diangkat melalui mekanisme penyetaraan dan penyesuaian jabatan tanpa melalui uji

kompetensi yang ketat. Keterbatasan jumlah personel dan adanya potensi celah keterampilan ini menegaskan betapa krusialnya peran setiap JFPP yang ada saat ini serta betapa tingginya beban kinerja yang harus mereka emban demi menjaga kualitas pelayanan publik.

Kebutuhan pengembangan kompetensi yang terstruktur ini nyatanya bukan sekadar tuntutan normatif dari tingkat kebijakan, melainkan sebuah aspirasi kuat yang lahir dari kesadaran para pejabat fungsional di lapangan. Hasil Monitoring dan Evaluasi oleh Biro Organisasi dan Kepegawaian pada tahun 2024 mengungkapkan bahwa lebih dari 90% JFPP memandang program pengembangan kompetensi berkelanjutan sebagai kebutuhan yang mendesak. Melalui survei terbuka, para responden secara spesifik mengutarakan kebutuhan akan penguatan kompetensi teknis dan substantif guna memahami dinamika regulasi terkini serta meningkatkan keterampilan praktis. Meskipun dalam skala yang lebih kecil, aspirasi terhadap pengembangan kapasitas manajerial dan persiapan kenaikan jenjang jabatan turut disuarakan. Temuan ini merefleksikan bahwa para JFPP memiliki kesadaran profesional yang tinggi akan kompleksitas tugas mereka, sekaligus menaruh harapan besar pada instansi untuk menyediakan ekosistem pembelajaran yang adaptif dan relevan bagi pengembangan karier mereka.

Gambar 1. 3 Rata-Rata IPASN Dimensi Kompetensi JFPP Tahun 2024



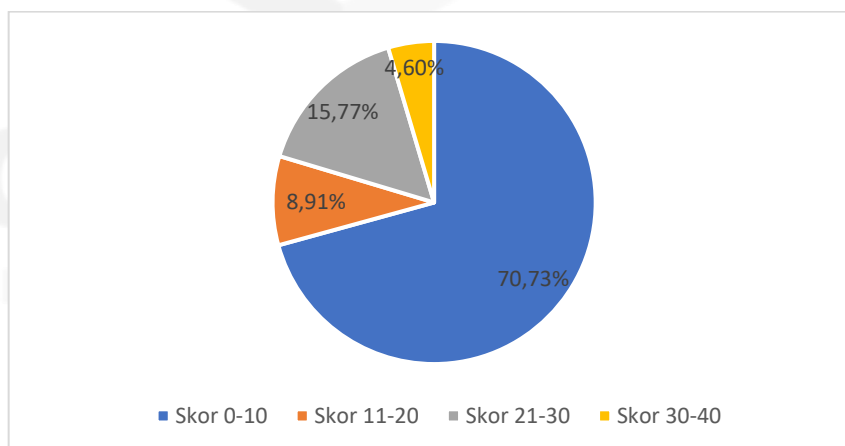
Sumber data Biro Sumber Daya Manusia diolah penulis per 31 Juli 2025

Aspirasi dan kebutuhan pengembangan kompetensi yang dirasakan oleh para pegawai tersebut nyatanya terkonfirmasi secara objektif melalui data kondisi

kompetensi aktual. Berdasarkan capaian Indeks Profesionalitas ASN (IPASN) bagi JFPP pada tahun 2024 sebagaimana tersaji pada Gambar 1.3, ditemukan adanya kesenjangan kompetensi yang kritis dan sistemik di seluruh jenjang jabatan, di mana tidak ada satu pun jenjang yang berhasil memenuhi standar skor minimal yang ditetapkan.

Lebih mendalam lagi, data pada Gambar 1.4 mengungkapkan fakta yang lebih memprihatinkan, di mana mayoritas pegawai (70,73%) masih memiliki nilai IPASN untuk dimensi kompetensi pada rentang terendah (0–10). Kesenjangan yang tajam antara kebutuhan yang disuarakan di lapangan dengan realitas kompetensi yang terukur ini menegaskan bahwa transformasi pengembangan kompetensi bagi JFPP bukan lagi sekadar wacana, melainkan kebutuhan mendesak yang bersifat strategis.

Gambar 1. 4 Persentase Nilai IPASN Dimensi Kompetensi JFPP Tahun 2024

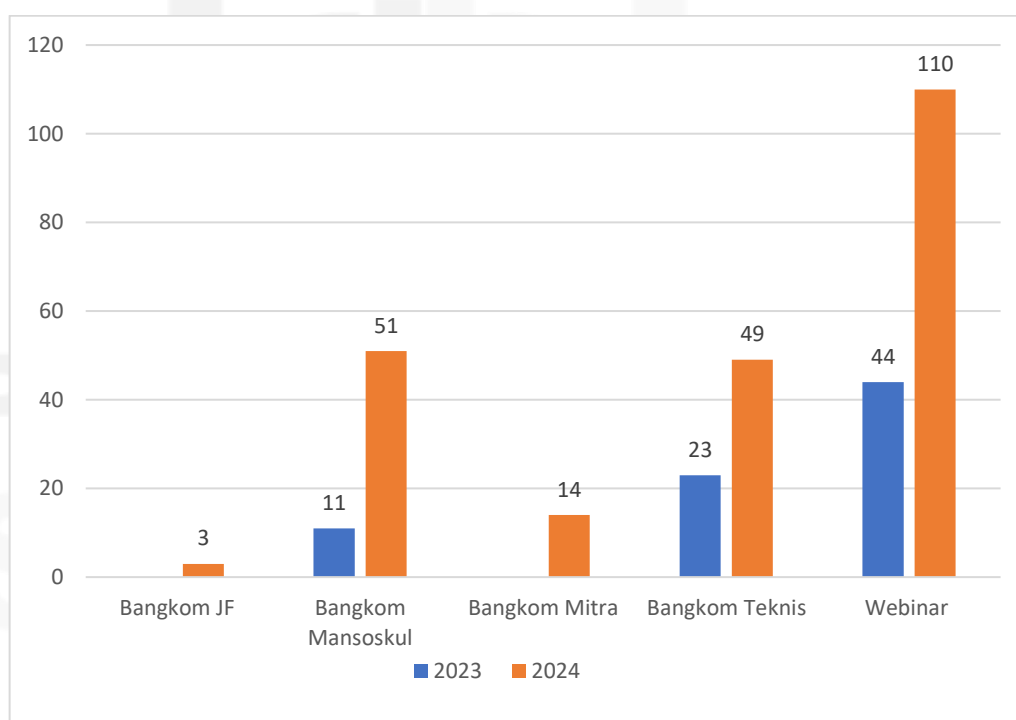


Sumber data Biro Sumber Daya Manusia diolah penulis per 31 Juli 2025

Rendahnya skor kompetensi ini, jika disandingkan dengan kuatnya aspirasi pegawai, lantas menimbulkan pertanyaan kritis mengenai sejauh mana respons kelembagaan mampu menjawab tantangan tersebut. Kementerian ATR/BPN telah menunjukkan komitmen formal melalui inisiatif strategis seperti *Corporate University* (CorpU). Namun demikian, data internal Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) justru menunjukkan adanya kesenjangan antara komitmen kebijakan dengan realitas implementasi di lapangan.

Analisis terhadap tren pengembangan kompetensi tahun 2023–2024 sebagaimana Gambar 1.5 memperlihatkan bahwa meskipun frekuensi program meningkat, distribusi materi belum menysasar kebutuhan inti organisasi. Peningkatan signifikan justru terjadi pada ranah manajerial dan sosial kultural (dari 11 menjadi 51 pelatihan) serta program bagi mitra eksternal. Sementara itu, pengembangan kompetensi bagi Jabatan Fungsional (Bangkom JF) khususnya yang menysasar kompetensi teknis JFPP secara spesifik menunjukkan stagnasi pada level yang sangat rendah.

Gambar 1. 5 Jenis Pengembangan Kompetensi Tahun 2023 dan 2024



Sumber Data BPSDM ATR/BPN diolah penulis per 31 Juli 2025

Data tersebut mengonfirmasi adanya ketidaksesuaian antara struktur CorpU dengan eksekusi program untuk *core business* organisasi. Meskipun CorpU telah tersedia, alokasi program untuk JFPP sebagai aktor kunci pertanahan nyaris tidak mengalami kemajuan. Kondisi ini menggambarkan bahwa penguatan teknis bagi pejabat fungsional inti belum sepenuhnya menjadi prioritas strategis, sehingga struktur baru ini berisiko terjebak pada pola lama yang belum berfungsi secara optimal.

Analisis lebih mendalam menunjukkan bahwa, hambatan efektivitas CorpU dalam melayani kebutuhan JFPP bukan disebabkan oleh ketiadaan konten pembelajaran. Aset *micro-learning* yang relevan dengan substansi teknis sebenarnya telah tersedia dalam *platform* digital CorpU. Namun, aset tersebut belum terintegrasi secara strategis, belum dipetakan, dikurasi, maupun dihubungkan secara sistematis dengan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) serta peta jalur karier JFPP. Akibatnya, kekayaan konten tersebut belum dapat dikapitalisasi menjadi peningkatan kompetensi yang nyata bagi pegawai.

Secara keseluruhan, pola ini mencerminkan bahwa pendekatan pengembangan kompetensi yang berjalan saat ini bersifat sistemik namun kurang adaptif terhadap kebutuhan riil organisasi. Permasalahan ini menjadi semakin kompleks ketika dihadapkan pada keterbatasan kapasitas internal untuk menyelenggarakan pelatihan secara konvensional. Saat ini, Kementerian ATR/BPN hanya memiliki 11 pejabat fungsional Widyaiswara jumlah yang sangat tidak proporsional dibandingkan total 6.046 pejabat JFPP. Kondisi ini menciptakan rasio ketersediaan pengajar terhadap peserta potensial sebesar 1:549. Dengan asumsi metode klasikal, kapasitas pelatihan tahunan diperkirakan hanya mampu menjangkau sekitar 18,2% dari total kebutuhan dalam periode lima tahun. Tantangan geografis dengan sebaran pegawai di 34 Provinsi dan 483 Kantor Pertanahan semakin mempertegas urgensi strategi pengembangan yang lebih fleksibel dan efisien.

Kesenjangan sumber daya yang ekstrem ini menegaskan bahwa ketergantungan pada model pelatihan tatap muka konvensional tidak lagi memadai. Realitas ini menuntut transformasi fundamental dalam paradigma pembelajaran organisasi pemerintah yang sejalan dengan rekomendasi Suryanto et al. (2023), bahwa diperlukan pergeseran dari metode klasik menuju digital, dari *individual learning* menuju *organizational learning*, serta dari pendekatan yang didorong oleh aturan (*rule-driven*) menjadi didorong oleh strategi (*strategy-driven*). Studi oleh Murad et al. (2010) turut memperkuat hal ini, dengan menunjukkan bahwa

pembelajaran mandiri terbukti lebih efektif dibandingkan pengajaran tradisional dalam meningkatkan pengetahuan.

Untuk merumuskan transformasi tersebut, penelitian ini menggunakan dua kerangka teori utama yaitu *Strategic Human Resource Development* (SHRD) dan *Self-Directed Learning* (SDL). Dari perspektif makro organisasi, teori SHRD (Garavan, 2007) memosisikan fasilitasi belajar mandiri bukan sekadar taktik efisiensi, melainkan investasi strategis yang terintegrasi dengan tujuan instansi. Sementara dari perspektif mikro, teori SDL (Knowles, 1975) memvalidasi pendekatan andragogi bahwa pembelajar dewasa memiliki motivasi intrinsik untuk mendiagnosis serta mengarahkan kebutuhan belajarnya sendiri.

Berbagai bukti empiris mengonfirmasi bahwa penggabungan kedua konsep tersebut memerlukan intervensi yang terstruktur. Keberhasilan transformasi ini bergantung pada kemampuan institusi membangun kapabilitas pembelajaran dinamis (*dynamic capabilities*) melalui praktik SHRM yang terintegrasi (Apascaritei & Elvira, 2022). Di tingkat individu, implementasi SDL harus dilakukan secara bertahap untuk membangun kapabilitas pembelajar secara sistematis (Charokar & Dulloo, 2022). Dalam konteks Indonesia, pelebagaan budaya belajar mandiri mutlak memerlukan sistem pendukung institusional yang kuat seperti *Corporate University* (Maulana et al., 2023).

Momentum penerapan strategi integratif ini menjadi semakin relevan bagi Kementerian ATR/BPN, seiring dengan penguatan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) dan infrastruktur digital CorpU. Melalui sinergi antara inisiatif belajar mandiri individu dan dukungan strategis organisasi, rumusan strategi ini diharapkan mampu menjawab tantangan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan serta berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan pertanahan.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Keterbatasan program pengembangan kompetensi yang secara khusus ditujukan bagi JFPP, meskipun struktur *Corporate University (CorpU)* telah terbentuk, mencerminkan stagnasi serta rendahnya prioritas strategis dalam pengelolaan pengembangan kompetensi.
2. Data Indeks Profesionalitas ASN (IPASN) tahun 2024 menunjukkan mayoritas (lebih dari 70%) JFPP masih memiliki skor kompetensi yang rendah, dan tidak ada jenjang jabatan yang memenuhi standar minimal.
3. Terdapat keterbatasan fundamental dalam model pelatihan konvensional akibat rasio Widyaiswara terhadap JFPP yang sangat tidak seimbang (sekitar 1:549), yang membuat kapasitas pelatihan tatap muka menjadi tidak memadai.
4. Terdapat aspirasi kuat dari para JFPP sendiri akan kebutuhan program pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, khususnya di bidang teknis/substantif.
5. Meskipun telah dilakukan transformasi kelembagaan dengan membentuk BPSDM dan Pusat Pembinaan JF, struktur baru ini membutuhkan strategi yang terarah agar berfungsi optimal.
6. Belum tersedianya strategi pengembangan kompetensi berbasis pembelajaran mandiri yang terintegrasi dengan sistem organisasi dan selaras dengan karakteristik JFPP.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Mengapa pembelajaran mandiri dalam pengembangan kompetensi JFPP di Kementerian ATR/BPN belum optimal?
2. Bagaimana strategi pembelajaran mandiri dalam pengembangan kompetensi JFPP di Kementerian ATR/BPN?

D. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis faktor-faktor (pendukung dan penghambat) dari perspektif organisasi dan individu yang memengaruhi pengembangan kompetensi.
2. Merumuskan strategi pengembangan kompetensi JFPP.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoretis maupun praktis.

1. Manfaat Teoretis

- a. Memperkaya khazanah ilmu administrasi publik, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya aparatur dan pengembangan kompetensi di sektor publik.
- b. Memberikan kontribusi pemikiran dalam penerapan dan integrasi *Strategic Human Resource Development (SHRD) Theory* dan *Self-Directed Learning (SDL) Theory* pada konteks jabatan fungsional teknis yang spesifik di Indonesia.
- c. Menjadi referensi akademis mengenai analisis dan perancangan strategi pengembangan kompetensi di tengah transformasi kelembagaan dan keterbatasan sumber daya.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Kementerian ATR/BPN:
Memberikan rekomendasi strategis berbasis bukti (*evidence-based*) sebagai peta jalan bagi BPSDM khususnya Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional dalam merancang dan mengimplementasikan program pengembangan kompetensi JFPP yang lebih terarah, efisien, dan berdampak.
- b. Bagi Pejabat Fungsional Penata Pertanahan:
Memberikan kejelasan mengenai peta jalan dan jalur pengembangan kompetensi yang terstruktur, sehingga dapat meningkatkan profesionalisme, kinerja, dan prospek karier.

c. Bagi Instansi Pemerintah Lain:

Hasil penelitian dapat menjadi contoh strategi atau pembelajaran (*lesson learned*) bagi instansi lain yang memiliki jabatan fungsional teknis sebagai *core business* dalam merancang strategi pengembangan kompetensi serupa.

d. Bagi Akademisi

Dapat menjadi bahan rujukan dan dasar bagi penelitian-penelitian lebih lanjut di bidang manajemen talenta dan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

e. Bagi Masyarakat:

Secara tidak langsung, peningkatan kompetensi JFPP akan berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik di bidang pertanahan dan tata ruang, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepastian hukum hak atas tanah dan mendukung pembangunan nasional.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Penata Pertanahan (JFPP) di Kementerian ATR/BPN menunjukkan adanya paradoks pembelajaran, yaitu kondisi ketika organisasi telah memiliki legitimasi kebijakan yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023, sistem *Corporate University*, serta kebijakan pengembangan kompetensi yang telah tersedia, namun implementasinya pada tingkat operasional belum berjalan secara optimal. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh tingginya beban kerja akibat tuntutan program strategis nasional yang menyebabkan pembelajaran cenderung dilakukan pada waktu sisa (*leftover time learning*), sehingga efektivitas pembelajaran dan proses pengembangan kompetensi belum berjalan secara optimal.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa faktor organisasi dan faktor individu saling memengaruhi efektivitas pembelajaran mandiri dalam kerangka *Strategic Human Resource Development* (SHRD) dan *Self-Directed Learning* (SDL). Pada dimensi organisasi, tantangan yang muncul meliputi belum optimalnya integrasi kebijakan dengan sistem penghargaan, keterbatasan infrastruktur pembelajaran yang masih bersifat pasif, serta dukungan kepemimpinan yang lebih banyak bersifat personal dibandingkan sistemik. Sementara pada dimensi individu, JFPP memiliki modal pengalaman lapangan dan motivasi profesional yang cukup tinggi, namun kemampuan pengelolaan dan pemantauan diri dalam proses belajar masih memerlukan penguatan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menghasilkan strategi *Integrated Self-Directed Learning* (ISDL) sebagai model pengembangan kompetensi yang mengintegrasikan pembelajaran ke dalam proses kerja melalui pendekatan 70:20:10. Strategi ini menempatkan pembelajaran tidak hanya sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai instrumen strategis untuk memperkuat kapasitas

individu dan organisasi secara berkelanjutan melalui penguatan aspek kebijakan, sistem, kepemimpinan, dan kemampuan individu.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, strategi *Integrated Self-Directed Learning* (ISDL) yang dirumuskan dalam penelitian ini menunjukkan kelayakan untuk diimplementasikan sebagai pendekatan pengembangan kompetensi JFPP di lingkungan Kementerian ATR/BPN. Strategi ini dinilai mampu menjawab tantangan tingginya beban kerja, keterbatasan pembelajaran formal, serta kebutuhan untuk mengintegrasikan pembelajaran ke dalam proses kerja secara berkelanjutan. Implementasi strategi ini memerlukan dukungan yang terintegrasi melalui penguatan aspek kebijakan, sistem pembelajaran, kepemimpinan, dan kapasitas individu.

Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional (Pusbin JF) perlu memperkuat legitimasi kebijakan melalui penyusunan petunjuk teknis terkait mekanisme pengakuan dan konversi Jam Pelajaran (JP) bagi aktivitas pembelajaran non-klasikal. Selain itu, Pusbin JF juga perlu mengembangkan sistem pembelajaran digital yang lebih aktif melalui penyediaan konten berbasis kasus dan permasalahan aktual di bidang pertanahan, sehingga pembelajaran dapat mendukung penerapan model pembelajaran 70:20:10 secara lebih efektif.

Pimpinan satuan kerja, baik di tingkat Kantor Wilayah maupun Kantor Pertanahan, perlu memperkuat perannya sebagai *learning leader* dengan menyediakan ruang belajar yang terstruktur melalui pengalokasian waktu belajar, fasilitasi forum berbagi pengetahuan, serta kegiatan refleksi pembelajaran secara berkala. Dukungan tersebut diperlukan agar pembelajaran berbasis pengalaman dan interaksi sosial dapat berlangsung secara lebih sistematis.

Biro Sumber Daya Manusia perlu mengintegrasikan hasil pembelajaran mandiri ke dalam sistem manajemen SDM, sehingga aktivitas pembelajaran dapat terdokumentasi dan menjadi bagian dari pengelolaan talenta, pengembangan karier, dan penilaian kinerja pegawai.

Di sisi lain, JFPP sebagai individu perlu memperkuat kemampuan pembelajaran mandiri melalui pengelolaan proses belajar secara lebih terstruktur, termasuk pemanfaatan refleksi pembelajaran dan dokumentasi pengalaman kerja sebagai sumber pengembangan kompetensi.

Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan uji implementasi awal (*pilot implementation*) strategi *Integrated Self-Directed Learning* (ISDL) melalui studi empiris pada lingkungan kerja JFPP untuk mengidentifikasi efektivitas penerapan, faktor pendukung dan penghambat, serta kontribusinya terhadap peningkatan kompetensi pegawai dan kualitas layanan pertanahan.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Akdere, M., & Conceição, S. (2006). *Integration of Human Resource Development and Adult Education Theories and Practices: Implications for Organizational Learning*.
- Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (16th ed.). Kogan Page Publishers.
- Maulana, A., Silitonga, M. S., & Asropi. (2023). Budaya Belajar Mandiri dan Berkelanjutan: Strategi Pengembangan Kompetensi PNS di Pemerintah Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. University of Chicago Press. <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Charokar, K., & Dulloo, P. (2022). Self-directed Learning Theory to Practice: A Footstep towards the Path of being a Life-long Learner. In *Journal of Advances in Medical Education and Professionalism* (Vol. 10, Number 3, pp. 135–144). Shriaz University of Medical Sciences. <https://doi.org/10.30476/jamp.2022.94833.1609>
- Civil Service College Singapore. (2021). *Leadership Competency Framework for Singapore Public Service*. <https://Knowledge.Csc.Gov.Sg/Ethos-Issue-23/Nurturingfutureleadersadaptingleadershipdevelopmentapproaches-to-a-Changing-Context/>.

- Collins, C. J. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Darusman, F., & Wijaya, C. (2020). *KAPABILITAS DINAMIS SEKTOR PUBLIK : SEBUAH TINJAUAN LITERATUR*.
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases* (13th ed.). Prentice Hall.
- Garavan, T. N. (1991). Strategic Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1). <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000219>
- Garavan, T. N. (2007). A Strategic Perspective on Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 11–30. <https://doi.org/10.1177/1523422306294492>
- Garrison, D. R. (1997). Self-directed learning: Toward a comprehensive model. *Adult Education Quarterly*, 48(1), 18–33. <https://doi.org/10.1177/074171369704800103>
- Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, 47(7), 1796–1819. <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guglielmino, L. M. (1978). Development of the Self-Directed Learning Readiness Scale. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 38(11-A), 6467.
- Hasanuddin, B., Aulia Ramadhani, F., Citra, N., Febrianto, F., & Judijanto, L. (2023). Leadership Competency Development in Public Management: Key Factors for Successfull Government. In *Global International Journal of Innovative Research*. <https://global-us.mellbaou.com/>

- Hasibuan, M. S. P. (2002). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). PT Bumi Aksara.
- Hawiyanti, I. R., & Natsir, M. (2024). Strategi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(1), 45–62.
- Heri, O., & Andayani, F. (2020). *Jurnal Ilmiah "Neo Politea" FISIP Universitas Al-Ghifari PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BIDANG KEPEMUDAAN DINAS PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA BANDUNG* (Vol. 1, Number 2).
- Kim, M. Y., Yu, H. J., & Park, S. M. (2017). Examining and testing the roles of human resource development (HRD) in the public sector: evidence from US federal agencies. *International Review of Public Administration*, 22(1), 60–86. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1304631>
- Knowles, M. S. (1975). *Self-Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. Association Press.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Lastiwi, D. T., Suryono, F., & Nihayati, B. Z. (2022). Strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dan arah kebijakannya (Sebuah literature review). *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 5(2), 198–211. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v5i2.38745>
- Lee, H. C., & Blanchard, M. R. (2019). Why teach with PBL? Motivational factors underlying middle and high school teachers' use of problem-based learning. *Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning*, 13(1). <https://doi.org/10.7771/1541-5015.1719>
- Manz, C. C., & Manz, K. P. (1991). *Strategies for Facilitating Self-Directed Learning: A Process for Enhancing Human Resource Development* (Vol. 2, Number 1). @JoSsey-Bars Inc.. Publishers.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Murad, M. H., Coto-Yglesias, F., Varkey, P., Prokop, L. J., & Murad, A. L. (2010). The effectiveness of self-directed learning in health professions education: A systematic review. In *Medical Education* (Vol. 44, Number 11, pp. 1057–1068). <https://doi.org/10.1111/j.1365-2923.2010.03750.x>

- NSW Public Service Commission. (2020). *The NSW Public Sector Capability Framework Version 2*. <https://www.psc.nsw.gov.au/workforce-management/capability-framework/the-capability-framework>.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Prabawati, I., Meirinawati, & Aoktariyanda, T. (2018). Competency-based training model for human resource management and development in public sector. *Journal of Physics: Conference Series*, 953(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/953/1/012157>
- Rahim, R. (2024). Strategi Pengembangan Kompetensi ASN di Era Digital. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 14(02).
- Ramadhania, S., & Novianty, I. (2020). *Prosiding The 11 th Industrial Research Workshop and National Seminar Bandung*.
- Rana, S., Ardichvili, A., & Polesello, D. (2016). Promoting self-directed learning in a learning organization: tools and practices. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 470–489. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0076>
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (3rd ed., Ed.). Sage Publications.
- Silva, M., & Rodrigues, R. I. (2025). Training and Job Satisfaction in Portugal's Public Sector: A Sequential Mediation Model Based on Competency Acquisition, Performance Appraisal, and Career Progression. *Administrative Sciences*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/admsci15050189>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Suryanto, A., Prasetyo, A. G., Nurdin, N., & Aswad, M. (2023). The Reform of Apparatus Competence Development in Indonesia: Improving the Implementation System and the Implementing Actors. *Information Sciences Letters*, 12(4), 1307–1317. <https://doi.org/10.18576/isl/120445>
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>

Vithayaporn, S., Yong, S. S., & Chai, E. G. (2021). The integration of self-directed learning and employee competency in the 21st century. *Asian Journal of Business Research*, 11(2), 43–62. <https://doi.org/10.14707/ajbr.210106>

Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (Edisi kelima). PT RajaGrafindo Persada.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295–320. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:144326589>

