

***HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT STRATEGY DALAM
PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JABATAN FUNGSIONAL
ANALIS SDM APARATUR DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA***

Disusun Oleh:

NAMA : MUHAMMAD ADNAN MUBARAK
NPM : 2444021024
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**

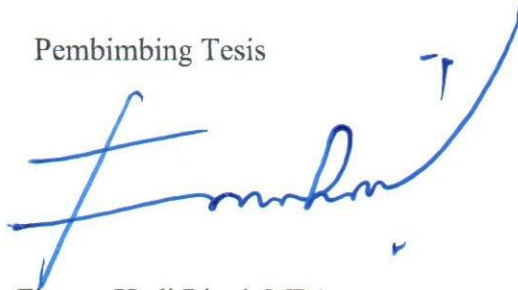
**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Muhammad Adnan Mubarak
NPM : 2444021024
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Human Capital Development Strategy dalam Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Human Capital Development Strategy for the Technical Competency Development of Functional Position of Civil Service Human Resource Analysts at the National Civil Service Agency (NCSA)*

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Pembimbing Tesis



Dr. Firman Hadi Rivai, MPA

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

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Muhammad Adnan Mubarak
NPM : 2444021024
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis : *Human Capital Development Strategy* dalam Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara

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

Hari : Rabu,
Tanggal : 08 Juli 2026
Pukul : 10.30-12.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

PENGUJI TESIS:

Ketua Sidang : Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.SI. :

Sekretaris : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA. :

Anggota : Dr. Ridwan Rajab, M.SI. :

Pembimbing : Dr. Firman Hadi Rivai, MPA :



The block contains the official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta, which is a circular emblem with a blue border containing the text 'POLITEKNIK STIA LAN' at the top and 'JAKARTA' at the bottom. Inside the circle is a stylized logo. Below the stamp are four handwritten signatures in blue ink, each corresponding to one of the examiners listed on the left.

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Adnan Mubarak
NPM : 2444021024
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tesis yang telah saya buat ini dengan judul "***Human Capital Development Strategy dalam Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara***" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Tesis ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

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

Jakarta, 08 Juli 2026



Muhammad Adnan Mubarak

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan berkat dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul *Human Capital Development Strategy dalam Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara* sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Penyusunan tesis ini merupakan salah satu tahapan akhir dalam menyelesaikan studi pada Program Magister Terapan Administrasi Publik di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara, sekaligus sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP)

Pada kesempatan ini, penulis menyampaikan terima kasih kepada Dr. Firman Hadi Rivai, MPA selaku dosen pembimbing, serta kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, baik secara moril maupun materiil, sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan baik. Ucapan terima kasih secara khusus penulis sampaikan kepada:

1. Direktur Prof. Dr. R. Luki Karunia, S.E., Ak., MA., CA., CACP, beserta jajarannya dan para dosen di lingkungan Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Seluruh Dosen Penguji Seminar Proposal, Hasil, dan Sidang Akhir; Dr. Hamka, MA., Dr. Achmad Djatmiko, MA., Dr. Neneng Sri Rahayu, ST., M.Si. Dr. Bambang Giyanto, SH M.Pd., Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si., Dr. Mala Sondang Silitonga, MA., dan Dr. Ridwan Rajab, M.Si. yang telah memberikan masukan dalam penyelesaian tesis;
3. Pimpinan Badan Kepegawaian Negara beserta jajaran yang telah memberikan dukungan dan izin dalam pelaksanaan izin belajar;
4. Kepala Biro SDM dan Organisasi BKN, Anna Hasnah Hasaruddin, S.E., M.M beserta tim yang telah bersedia menjadi narasumber dan mendukung peneliti dalam dukungan administratif;
5. Direktur Jabatan Fungsional Manajemen ASN, Sri Gantini, S. Sos., MAP, dan rekan-rekan Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN yang memberikan dukungan dan materi yang diperlukan oleh peneliti;

6. Para informan kunci lainnya Achmad Slamet Hidayat, Tauchid Djatmiko, Elin Cahyaningsih, Agung Sugiarto, Alivia Nurkholivvah, Martina Mariko, Rosanti Hidayati yang telah bersedia menjadi narasumber;
7. Keluarga Besar Peneliti atas dukungan dan doanya selama ini,
8. Rekan-rekan Mahasiswa STIA LAN Jakarta Angkatan 2024 Kelas B yang telah berjuang bersama hingga pada titik ini; dan
9. Kepada seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya. Semoga Allah SWT membalas setiap kebaikan Bapak dan Ibu.

Penyusunan tesis ini telah diupayakan semaksimal mungkin melalui dedikasi dan kerja keras. Meskipun demikian, disadari bahwa hasil penelitian ini tidak luput dari sejumlah kelemahan maupun keterbatasan. Oleh sebab itu, masukan serta kritik konstruktif dari pembaca sangat diantisipasi guna penyempurnaan karya ilmiah di masa mendatang. Sebagai penutup, besar harapan agar tulisan ini mampu membawa kontribusi positif dan nilai guna bagi akademisi maupun pihak-pihak yang membutuhkan.

Jakarta, Juli 2026
Peneliti

Muhammad Adnan Mubarak

ABSTRAK

Human Capital Development Strategy dalam Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara

Muhammad Adnan Mubarak, Firman Hadi Rivai
adnan08052@gmail.com
Politeknik STIA LAN Jakarta

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi kompetensi teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di lingkungan Badan Kepegawaian Negara dan merumuskan strategi *Human Capital Development* yang tepat guna mengatasi kesenjangan kompetensi. Permasalahan utama yang melatarbelakangi penelitian ini adalah pertumbuhan kuantitatif pegawai yang cepat namun belum diikuti oleh pemerataan kualitas kompetensi teknis, tingginya angka ketidaklulusan dalam uji kompetensi, serta pelaksanaan pengembangan kompetensi yang masih bersifat generik dan belum berbasis analisis kebutuhan individu. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 11 informan kunci dan studi dokumentasi. Pengolahan dan analisis data menggunakan Matriks SWOT dan TOWS yang dipetakan melalui lima komponen *human capital* Andrew Mayo. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis saat ini belum berkembang secara merata akibat kesenjangan pemahaman peran dari fungsi administratif menuju fungsi analitis strategis, serta ketimpangan akses pembelajaran. Faktor kepemimpinan diidentifikasi sebagai komponen paling strategis dalam menentukan keberhasilan pengembangan kompetensi. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan sembilan strategi inti, di antaranya: penguatan pimpinan sebagai *learning leader*, penyusunan *competency dashboard*, pembuatan *individual learning roadmap*, institusionalisasi budaya belajar berbasis *knowledge management*, serta evaluasi berbasis dampak kinerja nyata.

Kata kunci: *human capital development*; kompetensi teknis; analis SDM aparatur; strategi pengembangan.

ABSTRACT

Human Capital Development Strategy for the Technical Competency Development of Functional Position of Civil Service Human Resource Analysts at the National Civil Service Agency (NCSA)

Muhammad Adnan Mubarak, Firman Hadi Rivai

adnan08052@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

This study aims to analyze the condition of technical competencies of the Civil Service Human Resource Analysts Functional Position at the National Civil Service Agency (NCSA) and formulate an appropriate Human Capital Development strategy to overcome competency gaps. The main problems underlying this research are the rapid quantitative growth of employees that has not been followed by equal quality in technical competencies, the high failure rate in competency tests, and the implementation of competency development that is still generic and not based on individual needs analysis. The research method used is descriptive qualitative. Data collection was conducted through semi-structured interviews with 11 key informants and documentation studies. Data processing and analysis utilized the SWOT and TOWS Matrix mapped through the five human capital components of Andrew Mayo. The results show that technical competencies have not developed evenly due to gaps in role understanding from administrative functions to strategic analytical functions, as well as unequal access to learning. Leadership is identified as the most strategic component in determining the success of competency development. Based on these findings, this study recommends nine core strategies, including: strengthening leaders as learning leaders, developing a competency dashboard, creating individual learning roadmaps, institutionalizing a learning culture based on knowledge management, and conducting evaluations based on real performance impacts.

Keywords: *human capital development; technical competence; civil service human resource analysts; development strategy.*

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	21
C. Rumusan Permasalahan	21
D. Tujuan Penelitian	22
E. Manfaat Penelitian	22
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	25
A. Penelitian Terdahulu	25
B. Tinjauan Kebijakan Dan Teoritis	36
1. Tinjauan Kebijakan	36
2. Tinjauan Teoritis	46
C. Kerangka Berpikir	70
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	73
A. Metode Penelitian	73
B. Teknik Pengumpulan Data	74
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	78
D. Instrumen Penelitian	80
E. Lokus Penelitian	81
BAB IV HASIL PENELITIAN	83
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	83
1. Visi, Misi dan Peran Strategis Badan Kepegawaian Negara	83
2. Struktur Organisasi terkait Pembinaan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur	84
B. Gambaran Umum Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN	85
1. Komposisi Demografis	85
2. Latar Belakang Pendidikan	89

3. Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur: Pergeseran Paradigma dari <i>Human Resource Management</i> menuju <i>Human Capital Management</i>	92
C. Hasil dan Analisis Penelitian	93
1. Hasil analisis kondisi Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur.....	94
2. Strategi optimalisasi Human Capital Development Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur di Badan Kepegawaian Negara	136
BAB V PENUTUP	165
A. Kesimpulan.....	165
B. Saran.....	166
DAFTAR PUSTAKA	167
LAMPIRAN	281

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	32
Tabel 3. 1 Informan kunci.....	75
Tabel 4. 2 Distribusi Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN Berdasarkan Jenjang Jabatan.....	86
Tabel 4. 3 Distribusi Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN Berdasarkan Mekanisme Pengangkatan.....	87
Tabel 4. 4 Distribusi Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan	90
Tabel 4. 5 Regulasi yang relevan dengan Komponen <i>Individual Capability</i>	95
Tabel 4. 6 Regulasi yang relevan dengan Komponen <i>Individual Motivation</i>	101
Tabel 4. 7 Regulasi yang relevan dengan Komponen <i>The Organisational Climate</i>	106
Tabel 4. 8 Regulasi yang relevan dengan Komponen <i>Workgroup Effectiveness</i>	112
Tabel 4. 9 Regulasi yang relevan dengan Komponen <i>Leadership</i>	118
Tabel 4.10 Analisis SWOT	131
Tabel 4.11 Strategi Human Capital Development Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur.....	137
Tabel 4. 12 Matriks TOWS	149
Tabel 4. 13 Strategi Inti Human Capital Development	152
Tabel 4. 14 Indikator Keberhasilan dan <i>Timeline</i> 9 Strategi Inti.....	162

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Jumlah Analis SDM Aparatur selama kurun waktu 6 (enam) tahun terakhir Cut off Desember 2025	6
Gambar 1. 2 Hasil Uji Kompetensi Periode 2022-2025	9
Gambar 1. 3 Tren Jumlah Analis SDM Aparatur yang Nilai Kompetensi dalam Indeks Profesionalitas ASN <40	12
Gambar 1. 4 Data Indeks Profesionalitas ASN BKN 2023-2024.....	14
Gambar 1. 5 Data Hasil Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara.....	15
Gambar 1. 6 Hasil Pemetaan Kompetensi Analis SDM Aparatur di BKN, menampilkan 3 kompetensi dengan gap tinggi.....	17
Gambar 2. 1 lima komponen human capital menurut Mayo (2000)	62
Gambar 4. 1 Visualisasi Alur Implementasi 9 Strategi Inti <i>Human Capital Development</i>	161

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Pada era birokrasi modern, penguatan kompetensi sumber daya manusia aparatur menjadi aspek penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan efektif, profesional, dan mampu bersaing. Badan Kepegawaian Negara (BKN) adalah lembaga yang berperan strategis dalam pengelolaan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN), dituntut untuk terus menjalankan fungsi pembinaan, pengawasan, serta pengembangan kompetensi bagi pejabat fungsional, khususnya Analis SDM Aparatur (Mvv dan Sivakalyankumar, 2022). Jabatan fungsional ini memiliki kontribusi penting dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan pengelolaan SDM aparatur, sehingga keberhasilan perannya sangat ditentukan oleh tingkat kompetensi teknis yang dimiliki.

Penguatan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, serta adaptif terhadap dinamika dan tantangan global, pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara menjadi aspek strategis yang tidak terpisahkan dari agenda reformasi birokrasi. Komitmen Pemerintah Indonesia pada periode kepemimpinan Presiden 2024–2029 tercermin melalui Asta Cita, khususnya pada poin keempat dan ketujuh yang memiliki keterkaitan erat dengan penguatan birokrasi pemerintahan. Poin keempat dalam Asta Cita menyoroti urgensi peningkatan kapabilitas sumber daya manusia yang direalisasikan melalui kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, pendidikan, dan sektor kesehatan. Misi ini juga mencakup perwujudan keadilan gender sekaligus optimalisasi kontribusi kelompok perempuan, generasi muda, dan penyandang disabilitas. Di sisi lain, Asta Cita poin ketujuh menitikberatkan pada pemantapan reformasi di ranah birokrasi, hukum, dan politik, yang diiringi dengan upaya masif dalam mencegah hingga memberantas praktik korupsi serta peredaran narkoba. Berkaitan dengan hal tersebut, Badan Kepegawaian Negara memiliki peran yang relevan, terutama dalam mendorong peningkatan kualitas SDM aparatur serta membangun birokrasi yang adaptif, profesional, dan berdaya saing. Oleh karena itu, keberadaan

ASN yang memiliki kompetensi tinggi, relevan, serta sesuai dengan kebutuhan organisasi menjadi prasyarat penting dalam mendukung terwujudnya agenda pembangunan nasional tersebut.

Badan Kepegawaian Negara sebagai pilar utama tata kelola kepegawaian memegang kendali strategis untuk merealisasikan Asta Cita pemerintah. Fungsi ini diwujudkan lewat pembentukan kebijakan teknis, penyelenggaraan layanan kepegawaian, pengawasan Sistem Merit, hingga pengendalian manajemen ASN. Secara lebih spesifik, kewenangan pembinaan jabatan fungsional terkait kepegawaian dijalankan oleh Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN, yang saat ini menaungi empat kategori jabatan fungsional. Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur merupakan salah satu profesi yang dibina langsung oleh direktorat tersebut. Lingkup tugas dan kewenangan jabatan ini sangat komprehensif, mencakup siklus pengelolaan sistem SDM seperti kegiatan perumusan, evaluasi, analisis, hingga pemberian asistensi dan rekomendasi kebijakan. Seluruh eksekusinya diwajibkan untuk senantiasa selaras dengan kepentingan organisasi, landasan hukum yang berlaku, serta tren manajemen SDM profesional mutakhir. Dengan demikian, peran Analis SDM Aparatur diproyeksikan menjadi katalisator dalam mencapai target strategis negara demi mewujudkan ekosistem manajemen SDM yang andal dan berkesinambungan.

Merespons urgensi tersebut dan untuk secara nyata mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien serta mendukung visi Asta Cita, maka kebutuhan akan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur yang tidak hanya adaptif, tetapi juga kompeten sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan dalam kegiatan perumusan, analisis, evaluasi, pengembangan, asistensi, konsultasi dan penyusunan saran kebijakan SDM aparatur.

Kompetensi di sini meliputi kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menjalankan tugas dan fungsi jabatan secara optimal dalam berbagai dinamika. Kompetensi merupakan karakteristik yang dimiliki individu dan digunakan secara konsisten dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan (Salmina et al., 2021). Kompetensi yang memadai menjadi salah satu faktor penting yang mendukung kemampuan ASN dalam melaksanakan tugas secara efektif dan memberikan kontribusi

terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun demikian, kontribusi pegawai juga dipengaruhi oleh faktor lain, seperti motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan dukungan organisasi.

Paradigma pengelolaan pegawai sektor publik mengalami perkembangan dari pendekatan *Human Resource Management* menuju *Human Capital Management*. Dalam pendekatan HCM, pegawai tidak hanya dipandang sebagai sumber daya administratif, tetapi sebagai aset strategis yang memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kapasitas yang perlu dikelola serta dikembangkan secara berkelanjutan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Armstrong dan Taylor, 2023; Klimkiewicz, 2023). Becker (1993) menjelaskan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu bentuk akumulasi modal manusia yang dapat meningkatkan produktivitas individu dan memberikan nilai bagi organisasi. Selanjutnya, Spencer dan Spencer (1993) menjelaskan kompetensi sebagai karakteristik mendasar yang melekat pada individu dan memiliki hubungan dengan pencapaian kinerja efektif atau unggul dalam suatu pekerjaan. Karakteristik tersebut mencakup motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan.

Pada praktik pengelolaan sumber daya manusia, model kompetensi dapat digunakan untuk menyelaraskan proses seleksi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan pengembangan karier dengan kebutuhan strategis organisasi (Campion et al., 2011). Sehingga, pengembangan kompetensi aparatur tidak hanya menjadi tanggung jawab individu, tetapi juga merupakan bagian integral dari strategi organisasi dalam meningkatkan kualitas human capital. Pendekatan *Human Capital Management* (HCM) berfokus pada pembentukan sistem manajemen SDM yang andal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai poin utama. Pendekatan ini mengintegrasikan semua fungsi organisasi, mulai dari perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, hingga manajemen kinerja, untuk membangun keunggulan kompetitif organisasi (Salmina et al., 2021). Selain itu, Elya Rohimi et al. (2024) juga menemukan bahwa strategi pengembangan kompetensi yang efektif meliputi *hard skills* dan *soft skills* yang berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja

organisasi, baik produktivitas maupun kualitas layanan. Dengan demikian, merumuskan strategi pengembangan kompetensi ASN khususnya jabatan fungsional Analis SDM Aparatur menjadi sangat penting untuk meningkatkan kapabilitas birokrasi yang adaptif dan visioner.

Pendekatan *human capital management* menjadi landasan utama dalam peningkatan serta penguatan pembinaan jabatan fungsional di bidang manajemen ASN. Pendekatan ini dituangkan dalam Keputusan Kepala Pusat 02.2 Tahun 2024 tentang Roadmap Pembinaan Jabatan Fungsional Bidang Kepegawaian Tahun 2024–2029. Namun, seiring perkembangan organisasi, unit yang semula bernama Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional kini telah bertransformasi menjadi Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN. Pada roadmap yang telah ditetapkan, Direktorat ini memiliki visi untuk mewujudkan Pejabat Fungsional di Bidang Manajemen ASN yang Kompeten, Kontributif, dan Kompatibel. Misinya antara lain meliputi implementasi model pengembangan talenta dan karier jabatan fungsional kepegawaian yang efektif, meningkatkan loyalitas serta keterlibatan pejabat fungsional dalam mendukung layanan kepegawaian, mendorong profesionalisme pengelolaan kepegawaian di instansi pemerintah, memperkuat kolaborasi dan sinergi antara instansi pembina dan pengguna, meningkatkan kualitas penegakan kode etik serta kode perilaku, serta memperkuat tata kelola pembinaan jabatan fungsional yang efektif, efisien, dan akuntabel berbasis digital.

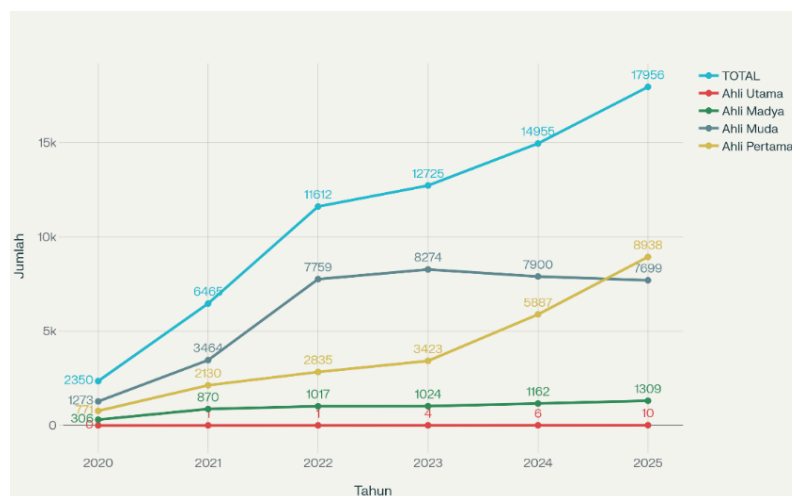
Lebih lanjut, amanat Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, khususnya Pasal 47 ayat (2), instansi pembina memiliki 19 tugas yang kemudian dapat dikelompokkan ke dalam lima fungsi utama Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN. Kelima fungsi tersebut adalah perencanaan jabatan fungsional kepegawaian, pengembangan kompetensi, pengembangan talenta dan karier, fasilitasi dalam pembinaan jabatan fungsional, serta digitalisasi sistem pembinaan. Keseluruhan peran ini menunjukkan bahwa Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN memiliki tanggung jawab strategis dalam membangun sistem pembinaan jabatan fungsional di bidang manajemen ASN, termasuk Analis SDM Aparatur, agar

mampu menjawab tuntutan reformasi birokrasi dan memperkuat kompetensi aparatur sesuai kebutuhan organisasi dan dinamika lingkungan strategis.

Meskipun Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN memegang kewenangan pembinaan terhadap empat kategori jabatan fungsional, penelitian ini difokuskan pada Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur. Pemilihan batasan ini dilandasi oleh pertimbangan demografis, urgensi kualitas, dan ketersediaan data empiris. Berdasarkan Laporan Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN (2025c) mengenai pembinaan jabatan fungsional manajemen ASN tahun 2025, jika ditinjau aspek demografis, populasi Analis SDM Aparatur menunjukkan lonjakan pertumbuhan yang paling masif dibandingkan jabatan lainnya, mencapai 17.956 pegawai secara nasional pada tahun 2025. Besarnya pertumbuhan kuantitatif tersebut ternyata tidak diiringi oleh kualitas kompetensinya, yang dibuktikan dengan tren rendahnya tingkat kelulusan uji kompetensi dari jabatan fungsional lainnya yang dibina. Ketidaklulusan ini menjadi sinyal yang menuntut prioritas intervensi dan penanganan kompetensi yang segera dibandingkan jabatan fungsional lainnya. Badan Kepegawaian Negara telah menetapkan Analis SDM Aparatur sebagai sasaran *pilot project* pemetaan kompetensi teknis, sehingga menyediakan basis data empiris yang valid mengenai *competency gap* riil di lapangan. Melalui pembatasan fokus pada satu jabatan fungsional yang paling strategis, penelitian diharapkan dapat merumuskan *Human Capital Development Strategy* yang tepat dan dapat direplikasi ketiga jabatan fungsional manajemen ASN lainnya.

Berdasarkan pertimbangan demografis tersebut, saat ini pejabat fungsional Analis SDM Aparatur tersebar di seluruh Indonesia dengan pertumbuhan pesat di setiap tahunnya. Dibawah ini merupakan jumlah pejabat fungsional Analis SDM Aparatur secara nasional

Gambar 1. 1. Jumlah Analis SDM Aparatur selama kurun waktu 6 (enam) tahun terakhir Cut off Desember 2025



Sumber: BKN, 2025 (diolah peneliti)

Berdasarkan data dari Badan Kepegawaian Negara (2025c), jumlah pejabat fungsional Analis SDM Aparatur mengalami kenaikan yang signifikan dalam waktu lima tahun terakhir. Grafik pertumbuhan jumlah Pemangku Jabatan Analis SDM Aparatur periode 2020–2025 menunjukkan tren kenaikan signifikan dari 2.350 orang pada tahun 2020 menjadi 17.956 orang pada Desember 2025. Kenaikan ini tidak terlepas dari penerapan penyederhanaan birokrasi yang mengalihkan jabatan struktural ke jabatan fungsional, serta meningkatnya kebutuhan terhadap tenaga profesional di bidang pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Peningkatan yang pesat tersebut memperlihatkan bahwa jabatan Analis SDM Aparatur menjadi salah satu jabatan strategis yang mendukung transformasi manajemen ASN menuju birokrasi yang adaptif dan berbasis kinerja. Namun demikian, pertumbuhan kuantitatif tersebut juga memunculkan tantangan baru dalam hal pembinaan karier dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan.

Jika dilihat lebih rinci berdasarkan jenjang jabatan, data menunjukkan bahwa jenjang Ahli Pertama mengalami pertumbuhan paling signifikan, dari 1.273 orang pada tahun 2020 menjadi 8.938 orang pada tahun 2025. Kondisi ini menandakan bahwa sebagian besar pejabat Analis SDM Aparatur masih berada pada level awal atau *entry position*, sehingga diperlukan strategi pembinaan kompetensi yang sistematis agar mereka dapat berkarier pada

jenjang yang lebih tinggi. Sementara itu, jumlah Analis SDM Aparatur jenjang Ahli Muda meningkat dari 771 orang pada tahun 2020 menjadi 7.759 orang pada tahun 2022, kemudian menurun menjadi 6.999 orang pada tahun 2025. Penurunan tersebut belum dapat langsung dimaknai sebagai perpindahan pejabat dari jenjang Ahli Muda ke Ahli Madya karena perubahan jumlah juga dapat dipengaruhi oleh pensiun, mutasi, perpindahan jabatan, pemberhentian, atau pemutakhiran data. Namun demikian, data tahun 2025 menunjukkan adanya kesenjangan distribusi antarjenjang jabatan. Dari total 17.256 Analis SDM Aparatur, sebanyak 8.938 orang atau 51,80% berada pada jenjang Ahli Pertama dan 6.999 orang atau 40,56% berada pada jenjang Ahli Muda. Sementara itu, jumlah pejabat pada jenjang Ahli Madya hanya sebanyak 1.309 orang atau 7,59%, sedangkan Ahli Utama hanya sebanyak 10 orang atau 0,06%. Dengan demikian, sekitar 92,36% Analis SDM Aparatur masih terkonsentrasi pada jenjang Ahli Pertama dan Ahli Muda. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pertumbuhan jumlah pejabat pada jenjang awal belum diikuti oleh peningkatan yang proporsional pada jenjang lanjutan. Kesenjangan ini mengindikasikan adanya potensi hambatan dalam kesinambungan pengembangan karier, pemenuhan kompetensi untuk kenaikan jenjang, dan ketersediaan pejabat pada tingkat senior yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi pembinaan, pengambilan keputusan, serta penyelesaian pekerjaan yang memiliki kompleksitas lebih tinggi. Oleh karena itu, diperlukan optimalisasi *Human Capital Development* yang terstruktur guna mengurai hambatan (*bottleneck*) tersebut dan menjembatani kesenjangan kompetensi agar proporsi pejabat pada jenjang strategis dapat terpenuhi

Sebaran antar jenjang jabatan tersebut menggambarkan bahwa sistem pembinaan karier jabatan fungsional Analis SDM Aparatur masih menghadapi tantangan dalam pemenuhan kompetensi yang berkesinambungan dari jenjang ahli pertama hingga jenjang ahli utama. Kondisi ini sekaligus menegaskan pentingnya penyusunan strategi pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan jabatan, agar arah pembinaan lebih terukur, terarah sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun individu pejabat fungsional. Dengan demikian, meskipun

pertumbuhan jumlah Analis SDM Aparatur menunjukkan capaian positif dari sisi kuantitas, namun tanpa adanya penguatan kualitas melalui pengembangan kompetensi yang terencana, peningkatan tersebut berpotensi tidak memberikan dampak optimal terhadap efektivitas pengelolaan manajemen ASN secara keseluruhan. Sehingga diperlukan strategi pengembangan kompetensi.

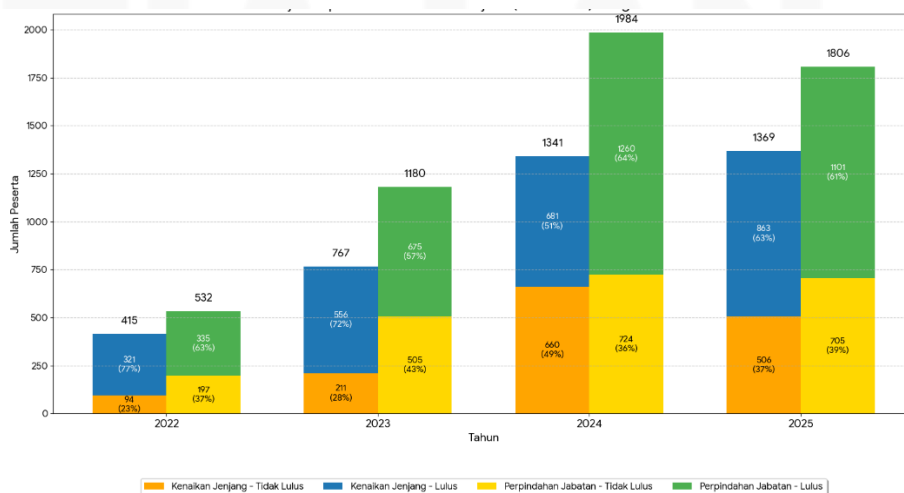
Implementasi Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional telah menimbulkan berbagai tantangan, terutama terkait pemahaman pegawai tentang mekanisme dan sistem kerja jabatan fungsional serta keterbatasan koordinasi organisasi (Suartini, 2023). Selain itu Permatasari dan Ariani (2021) menemukan bahwa penyesuaian karier setelah penyetaraan dapat memberikan dampak positif dalam membentuk birokrasi yang lebih dinamis dan profesional, asalkan didukung oleh manajemen karier dan pelatihan yang tepat. Sehingga, pertumbuhan jumlah Analis SDM Aparatur hasil dari penyesuaian atau penyetaraan jabatan ini perlu diiringi oleh strategi pengembangan kompetensi yang sistematis dan sesuai kebutuhan. Hal ini untuk memastikan bahwa pejabat fungsional tersebut tidak hanya mengisi jabatan, tetapi juga mampu menjalankan peran secara efektif sesuai standar kompetensi, serta mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik yang berkelanjutan.

Setelah kebijakan penyetaraan administrasi ke jabatan fungsional Analis SDM Aparatur diterapkan, muncul kebutuhan untuk memastikan kesesuaian kompetensi teknis pejabat yang menduduki jabatan fungsional dengan standar kompetensi jabatan. Sehingga beberapa metode pengembangan kompetensi yang sering diikuti oleh Pejabat fungsional Analis SDM Aparatur adalah diklat fungsional dan diklat teknis jabatan fungsional, namun materi yang diberikan pada diklat tersebut seragam untuk semua jenjang tanpa adanya level penyesuaian kebutuhan kompetensi baik setiap individu maupun kompetensi pada jenjang jabatan tersebut, sehingga hasil dari proses pengembangan kompetensi tersebut tidak sesuai dengan kebutuhan kompetensi masing-masing individu. Temuan ZamZamy dan

Isbandono (2024) menunjukkan bahwa analisis kebutuhan pelatihan teknis yang belum optimal dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara materi pelatihan dan kebutuhan kompetensi jabatan. Kondisi tersebut menjadi relevan untuk dikaji dalam konteks BKN, khususnya untuk mengetahui apakah program pengembangan kompetensi JF Analis SDM Aparatur telah disusun berdasarkan profil kompetensi individu, standar kompetensi setiap jenjang jabatan, dan hasil analisis kebutuhan pelatihan. Kesesuaian tersebut penting untuk memastikan bahwa kegiatan pengembangan kompetensi benar-benar diarahkan pada pengurangan kesenjangan antara kompetensi aktual pegawai dan kompetensi teknis yang dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas jabatan.

Pada konteks pengembangan dan percepatan karier Analis SDM Aparatur, BKN memberikan kesempatan lebih luas dengan menambah frekuensi jadwal uji kompetensi JF Manajemen ASN semula 4 kali menjadi 12 kali dalam setahun (BKN, 2025). Kebijakan tersebut diharapkan memberikan dampak positif bagi para pemangku Analis SDM Aparatur sebagai langkah akselerasi pengembangan kariernya. Dibawah ini merupakan rekapitulasi pelaksanaan hasil uji kompetensi perpindahan jabatan dan kenaikan jenjang jabatan Analis SDM Aparatur.

Gambar 1. 2 Hasil Uji Kompetensi Periode 2022-2025



Sumber: BKN, 2025 (diolah peneliti)

Berdasarkan data Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN (2025b) mengenai pelaksanaan uji kompetensi Jabatan Fungsional Analis

SDM Aparatur pada tahun 2022 hingga Oktober 2025, memperlihatkan dinamika yang menarik. Jumlah peserta yang mengikuti uji kompetensi, baik untuk kenaikan jenjang maupun perpindahan jabatan, terus meningkat setiap tahun. Namun demikian, tingkat kelulusan belum sepenuhnya proporsional dengan peningkatan jumlah peserta.

Pada tahun 2022, tingkat kelulusan uji kenaikan jenjang mencapai 77,3% (321 lulus dari total 415 peserta), sedangkan untuk uji perpindahan jabatan sebesar 63,0% (335 lulus dari total 532 peserta). Tahun 2023, tingkat kelulusan meningkat menjadi 72,5% untuk kenaikan jenjang (556 lulus dari 767 peserta) dan 57,2% untuk perpindahan jabatan (675 lulus dari 1.180 peserta). Peningkatan signifikan terjadi pada tahun 2024, di mana jumlah peserta yang lulus kenaikan jenjang mencapai 50,8% (681 dari 1.341 peserta) dan perpindahan jabatan 63,5% (1.260 dari 1.984 peserta). Adapun pada tahun 2025, tingkat kelulusan kenaikan jenjang tercatat 63,0% (863 dari total 1.369 peserta), sedangkan perpindahan jabatan sebesar 61,0% (1.101 dari 1.806 peserta). Meskipun secara absolut jumlah peserta yang lulus terus meningkat setiap tahun, rata-rata tingkat kelulusan secara keseluruhan berkisar antara 60% hingga 70%, yang berarti masih terdapat sekitar 30–40% peserta yang belum memenuhi standar kompetensi jabatan fungsional. Kondisi ini menggambarkan bahwa peningkatan jumlah pejabat fungsional tidak serta-merta diikuti oleh peningkatan kualitas kompetensi yang merata. Masih terdapat gap kompetensi yang dimiliki ASN dengan kompetensi syarat jabatan, sebagaimana tercermin dari hasil uji kompetensi.

Pengangkatan Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur ke dalam jabatan pada dasarnya telah melalui mekanisme dan persyaratan tertentu, baik secara administratif maupun kompetensi. Permen PANRB Nomor 37 Tahun 2020 mengatur mengenai Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur, termasuk pengangkatan, kenaikan jenjang, dan kompetensi jabatan. Selain itu, Permen PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN menegaskan bahwa standar kompetensi jabatan mencakup kompetensi teknis, manajerial, sosial kultural, serta persyaratan jabatan. Dengan demikian, standar kompetensi menjadi acuan untuk melihat

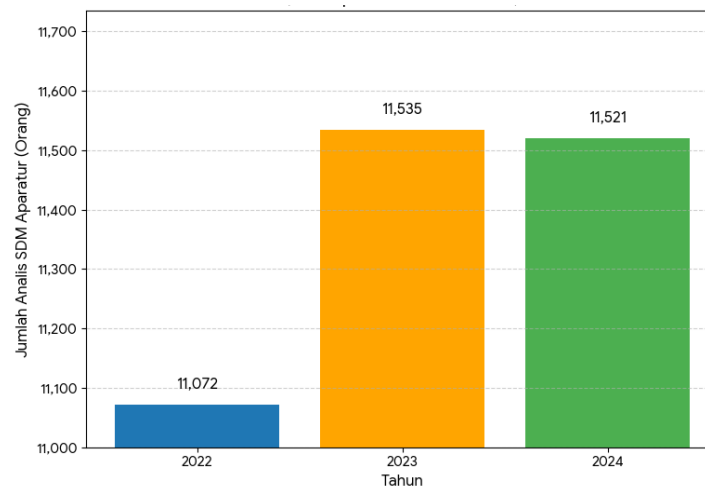
kesesuaian antara kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan dan kompetensi yang dimiliki pegawai.

Namun, terpenuhinya persyaratan pengangkatan atau kelulusan uji kompetensi belum berarti bahwa seluruh kompetensi teknis telah dikuasai secara optimal. Setiap jenjang JF Analis SDM Aparatur memiliki tingkat kebutuhan kompetensi yang berbeda. Ahli Pertama membutuhkan penguatan pada kemampuan dasar dan pelaksanaan tugas teknis, Ahli Muda membutuhkan kemampuan analisis dan penyusunan rekomendasi, Ahli Madya membutuhkan kemampuan pengembangan dan evaluasi kebijakan, sedangkan Ahli Utama membutuhkan kemampuan strategis dalam pembinaan, inovasi, dan pengendalian mutu manajemen SDM aparatur.

Oleh karena itu, kesenjangan yang dimaksud dalam penelitian ini bukan terletak pada tidak terpenuhinya syarat formal untuk menduduki jabatan, melainkan pada kebutuhan penguatan kompetensi teknis secara berkelanjutan setelah pegawai menduduki jabatan. Pegawai yang telah memenuhi syarat pengangkatan tetap memerlukan pengembangan kompetensi agar mampu memenuhi standar kompetensi jabatan secara lebih optimal sesuai dengan tuntutan tugas, perubahan regulasi, perkembangan teknologi, dan kebutuhan organisasi. Dengan demikian, *Human Capital Development* diperlukan sebagai strategi untuk memperkuat kompetensi teknis JF Analis SDM Aparatur secara terstruktur, berbasis jenjang, dan sesuai dengan standar kompetensi jabatan.

Indeks Profesionalitas ASN digunakan sebagai ukuran statistik untuk menilai kualitas ASN, termasuk melalui dimensi kompetensi. Kompetensi ini merupakan perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperkuat melalui rencana pengembangan kompetensi berkelanjutan, serta tercermin dalam perilaku kerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi.

Gambar 1. 3 Tren Jumlah Analis SDM Aparatur yang Nilai Kompetensi dalam Indeks Profesionalitas ASN <40



Sumber: BKN, 2025 (diolah peneliti)

Mengacu pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, peningkatan kapasitas pegawai sebenarnya dapat difasilitasi melalui jalur pelatihan klasikal maupun nonklasikal meliputi magang, kursus, lokakarya, seminar, hingga diklat fungsional dan teknis. Berbagai instrumen tersebut merupakan indikator penentu dalam bobot penilaian profesionalitas sebesar 40%. Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (2025c) mengenai indeks profesionalitas ASN khususnya jabatan Analis SDM Aparatur, capaian nilai IP ASN yang masih berada di bawah angka 40% membuktikan bahwa riwayat pemenuhan kompetensi Analis SDM Aparatur belum sejalan dengan standar yang diharapkan. Bukti empiris dari data ini mengonfirmasi bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi di lapangan belum berjalan maksimal.

Human Capital Development merupakan proses pengembangan kapasitas pegawai secara terencana dan berkelanjutan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, motivasi, dan kemampuan melaksanakan pekerjaan yang selaras dengan kebutuhan organisasi. *Human capital development* yang berjalan baik tercermin dari kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan, sebagaimana diuraikan oleh berbagai penelitian yang menekankan

pentingnya pendidikan dan pelatihan untuk menghasilkan nilai produktif (Kasmawati, 2017).

Berdasarkan Data Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN (2025c) khususnya di Badan Kepegawaian Negara, data per 31 Desember 2025 menunjukkan bahwa dari total 747 pegawai, sebanyak 447 orang atau 59,84% telah mengikuti Diklat Fungsional dan Diklat Teknis, sebanyak 285 orang atau 38,15% baru mengikuti Diklat Teknis, dan masih terdapat 15 orang atau 2,01% yang belum mengikuti diklat. Sebaran terbesar berada pada jenjang Ahli Pertama, yaitu sebanyak 389 orang atau 52,07% dari total keseluruhan. Pada jenjang ini, 243 orang baru mengikuti Diklat Teknis dan 15 orang belum mengikuti diklat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi belum sepenuhnya merata, terutama pada jenjang awal yang menjadi basis terbesar JF Analisis SDM Aparatur. Meskipun data tersebut belum menggambarkan kompetensi aktual pegawai secara menyeluruh, data ini memberikan indikasi awal mengenai perlunya strategi *Human Capital Development* yang lebih sistematis, berbasis data, dan disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi pada setiap jenjang jabatan.

Penguatan dari pandangan akademik lain yang relevan, misalnya dari Úbeda et al., (2021), menyatakan bahwa *human capital development* berdampak signifikan ketika pengembangan *human capital* tercapai jika memenuhi beberapa indikator berikut:

- a. Kualitas Pendidikan dan Keterampilan: Pendidikan formal, pelatihan vokasi, dan pembelajaran sepanjang hayat yang menghasilkan keterampilan kognitif, teknis, emosional, dan sosial yang tinggi.
- b. Kemampuan Beradaptasi dan Inovasi: Kemampuan untuk terus memperbarui kompetensi sesuai kebutuhan industri dan perkembangan teknologi, serta mendorong inovasi.
- c. Kesetaraan dan Inklusivitas: Kesempatan yang setara dalam pendidikan, pelatihan, dan pekerjaan tanpa diskriminasi gender atau latar belakang

Sebagai instansi pembina kepegawaian nasional, kualitas sumber daya manusia di lingkungan Badan Kepegawaian Negara (BKN) menjadi tolok ukur

utama. Berdasarkan data Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) dalam Laporan Kinerja Sekretariat Utama BKN (2024), terlihat adanya tren positif peningkatan kualitas pegawai dari tahun 2023 ke 2024. Pada dimensi Kualifikasi, terjadi peningkatan skor dari 21,11 menjadi 22,09. Namun, jika disandingkan dengan nilai maksimal dimensi kualifikasi sebesar 25,00, masih terdapat kesenjangan (gap) sebesar 2,91 poin.

Kondisi serupa terlihat pada dimensi Kompetensi. Meskipun mengalami kenaikan dari 30,61 (2023) menjadi 32,41 (2024), capaian ini masih terpaut cukup jauh dari nilai maksimal 40,00, yaitu menyisakan gap sebesar 7,59 poin atau 18,98%. Kesenjangan pada kedua dimensi ini mengindikasikan bahwa upaya peningkatan pendidikan formal, intensitas program pendidikan dan pelatihan (Diklat), pelatihan teknis, serta efektivitas *Community of Practice* atau Komunitas Belajar (CMB) masih perlu dioptimalkan secara signifikan.

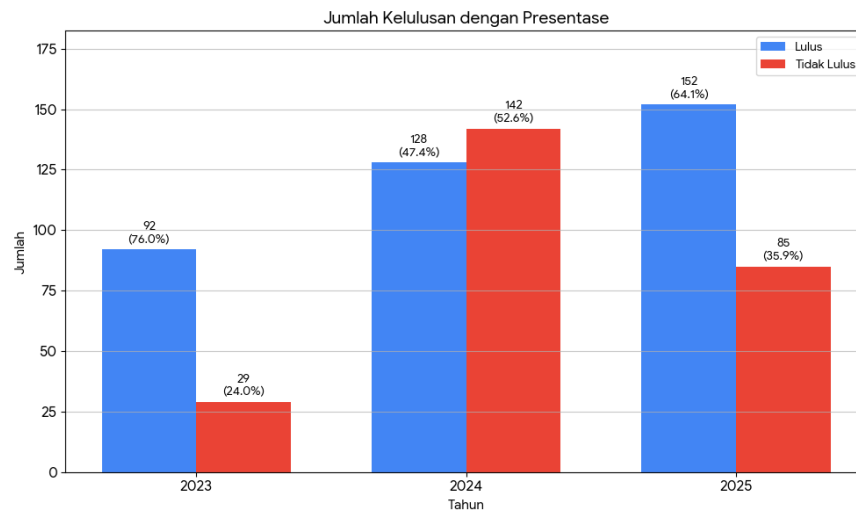
Gambar 1. 4 Data Indeks Profesionalitas ASN BKN 2023-2024



Sumber: BKN, 2025 (diolah peneliti)

Namun, terdapat ketidakkonsistenan ketika data IP ASN tersebut dikomparasikan dengan hasil Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Manajemen ASN. Data empiris menunjukkan adanya kontradiksi antara kenaikan skor IP ASN dengan realitas kemampuan teknis pegawai di lapangan. Pada tahun 2023, tingkat ketidakkelulusan tercatat sebesar 24% (29 pegawai). Angka ini melonjak drastis pada tahun 2024, di mana tingkat ketidakkelulusan mencapai 52,6% (142 pegawai).

Gambar 1. 5 Data Hasil Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara



Sumber: BKN, 2025 (diolah peneliti)

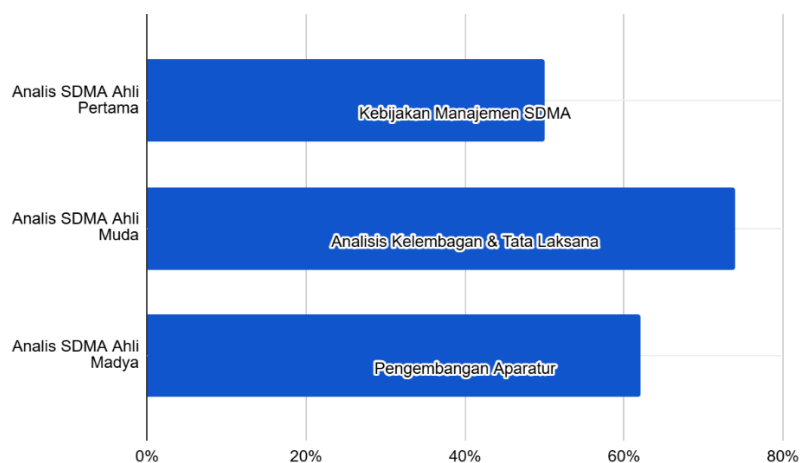
Data dari Laporan Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN (2025c) menunjukkan angka ketidakkelulusan melebihi separuh jumlah peserta uji kompetensi ini menjadi sinyal merah bagi manajemen SDM BKN. Fenomena ini menunjukkan bahwa kenaikan skor IP ASN secara administratif belum sepenuhnya merepresentasikan kompetensi riil pegawai. Hal ini mengindikasikan adanya inefisiensi atau ketidaktepatan dalam pengelolaan *Human Capital Development*. Data IP ASN, hasil uji kompetensi, serta hasil pemetaan kompetensi menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi yang berjalan masih perlu diperkuat agar lebih mampu menjawab kesenjangan kompetensi teknis JF Analisis SDM Aparatur. Oleh karena itu, perlu dirumuskan strategi pengembangan kompetensi yang lebih sistematis dan sesuai kebutuhan yang dimulai dari identifikasi kebutuhan kompetensi dengan melihat gap antara kompetensi individu dengan standar kompetensi yang di syartkan pada jenjang jabatan tertentu kemudian menentukan metode dan jenis pengembangan yang cocok untuk memenuhi gap kompetensi tersebut sehingga pejabat fungsional Analisis SDM Aparatur tidak hanya memenuhi syarat administratif tetapi juga memiliki kapabilitas aktual sesuai standar kompetensi jabatan, serta mendukung profesionalisme dan efektivitas kinerja dalam birokrasi modern.

Regulasi terkait penerapan pengembangan talenta, lintasan karier, hingga peningkatan kompetensi termasuk untuk jabatan fungsional bidang manajemen kepegawaian telah diamanatkan secara tegas dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Lebih jauh, melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional, instansi pembina diinstruksikan untuk merancang program strategis guna mengakselerasi peningkatan keahlian dan menyediakan materi edukasi bagi pejabat fungsional. Sebagai respons atas amanat tersebut, penyusunan *Human Capital Development Plan* (HCDP) bagi PNS harus diinisiasi lewat pembentukan tim perumus yang sah. Mekanisme perumusannya sendiri mencakup serangkaian proses sistematis, yang dimulai dari pemetaan kompetensi, perancangan rencana pengembangan individu, tinjauan terhadap kapabilitas dan kapasitas pengembangan, analisis alur karier, perumusan grand design pengembangan, hingga penciptaan basis data yang solid guna menunjang keberlanjutan pengelolaan kompetensi

Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN telah menyusun framework *Human Capital Development Plan* (HCDP) bagi jabatan fungsional di bidang manajemen ASN untuk diterapkan secara nasional. HCDP bagi pejabat fungsional di bidang manajemen ASN memuat rencana pengembangan kompetensi yang perlu dilaksanakan oleh setiap pejabat fungsional, baik melalui jalur pendidikan dan pelatihan maupun kegiatan nonpendidikan dan pelatihan. Pelaksanaan pengembangan tersebut dapat diselenggarakan oleh organisasi, instansi pembina, atau lembaga pendidikan dan pelatihan lain yang ditetapkan oleh BKN. Selain itu, HCDP menjadi dokumen yang wajib dimiliki oleh kementerian/lembaga pemerintah pusat serta pemerintah daerah sebagai acuan dalam pengembangan Jabatan Fungsional Manajemen ASN (JFMASN). Dengan demikian, penugasan pegawai untuk mengikuti program pendidikan atau pelatihan merupakan bagian dari implementasi rencana pengembangan kompetensi pegawai pada masing-masing instansi, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Saat ini telah dilakukan *piloting* pemetaan kompetensi teknis pejabat fungsional Analis SDM Aparatur di 8 instansi pemerintah untuk mengukur profil kompetensi setiap individu. Badan Kepegawaian Negara juga menjadi salah satu instansi pilot project, yang diikuti oleh 479 pejabat fungsional Analis SDM Aparatur. Laporan Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN (2025a) mengenai *piloting* pemetaan kompetensi, Kegiatan tersebut dilakukan dengan metode *Computer Assisted Test* (CAT) dengan melihat kesenjangan antara kompetensi teknis yang menjadi syarat jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pejabat fungsional Analis SDM Aparatur saat ini. Hasil pemetaan yang dilakukan akan membagi 4 level gap kompetensi yaitu tinggi, sedang, rendah, dan tidak ada kesenjangan. Gap tinggi pada jenis kompetensi tertentu yang akan menjadi fokus dari pengembangan kompetensi dan akan mendapatkan rekomendasi rencana pengembangan kompetensi individual sebagai rekomendasi pengembangan kompetensi sesuai hasil assessment. Sehingga menjadi tantangan instansi pembina untuk mendorong instansi pengguna dalam memanfaatkan rekomendasi hasil pemetaan kompetensi dalam perencanaan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan. Berikut hasil dari pemetaan kompetensi teknis bagi jabatan Analis SDM Aparatur di BKN.

Gambar 1. 6 Hasil Pemetaan Kompetensi Analis SDM Aparatur di BKN, menampilkan 3 kompetensi dengan gap tinggi



Sumber: BKN, 2025 (diolah peneliti)

Hasil Pemetaan dalam Laporan Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN (2025a) mengenai hasil pemetaan kompetensi teknis di BKN yang mengukur enam jenis kompetensi yang meliputi kompetensi perencanaan/analisis/evaluasi kebutuhan; Pengadaan dan Pemberhentian Aparatur Sipil Negara; Pengembangan Aparatur; Pengelolaan/analisis/evaluasi Kinerja dan Budaya Kerja; Pemberian Pengakuan dan Penghargaan; dan Analisis/evaluasi Kelembagaan dan Tata Laksana Instansi pemerintah. Data tersebut menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan dan bervariasi di setiap jenjang jabatan. Pada Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama, teridentifikasi *gap* tinggi dominan (50%) pada kompetensi kebijakan manajemen SDMA, yang mengindikasikan kurangnya pemahaman dasar. Kesenjangan ini bergeser pada Ahli Muda, yang menunjukkan *gap* tinggi sebesar 74% pada kompetensi analisis kelembagaan dan tata laksana. Pada jenjang Ahli Madya, *gap* tinggi (62%) justru ditemukan pada kompetensi strategis pengembangan aparatur.

Perbedaan fokus kesenjangan di tiap jenjang ini memberikan sinyal kuat bahwa intervensi pengembangan tidak dapat disamaratakan. Hal ini mengindikasikan bahwa program pelatihan yang ada saat ini kemungkinan besar belum selaras (*misaligned*) dengan kebutuhan nyata, sehingga diperlukan penetapan strategi dalam meningkatkan kompetensi yang tepat sesuai kebutuhan. Studi kasus di BPOM, Panggabean dan Pertiwi (2024) menemukan bahwa pengembangan kompetensi ASN cenderung menjadi "formalitas" untuk memenuhi target 20 JP, tidak didasarkan pada *Training Needs Analysis* (TNA) yang sistematis, dan kualitasnya diragukan ketika dialihkan ke *online* untuk penghematan anggaran. Demikian pula, penelitian Yusriana dan Ekawati (2025) di BKPSDM Yogyakarta juga mengidentifikasi kendala berupa program pelatihan yang "tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan yang diidentifikasi".

Berbagai studi menunjukkan bahwa penilaian kompetensi merupakan komponen penting dalam manajemen talenta karena mampu mengungkap kesenjangan kompetensi ASN. Pramesti dan Susiloadi (2023) menegaskan bahwa pemetaan kompetensi diperlukan untuk memastikan pengembangan pegawai lebih terarah. Hasil penelitian Priyana et al. (2024) juga menunjukkan

bahwa penilaian kompetensi efektif dalam mengidentifikasi gap kemampuan teknis maupun manajerial. Sementara itu, Rosliana dan Rustan (2017) menemukan masih adanya ketidaksesuaian kompetensi pada pejabat pengawas, terutama dalam aspek pengembangan diri dan kemampuan teknis, sehingga memerlukan strategi pengembangan yang lebih sistematis. Dengan kondisi tersebut, muncul kebutuhan mendesak untuk merumuskan *human capital development strategy* untuk pengembangan kompetensi sistematis dan terintegrasi. Hal ini penting agar pemangku jabatan fungsional Analis SDM Aparatur tidak hanya sekedar pemetaan kompetensi saja, tetapi juga memiliki perencanaan pengembangan kompetensi yang tepat sasaran dan berdampak terhadap profesionalisme dan efektivitas birokrasi di tingkat nasional.

Berdasarkan Laporan Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN (2025b) mengenai evaluasi pelaksanaan uji kompetensi, terdapat beberapa temuan penting yang menjadi perhatian. Pertama, terlihat adanya tren penurunan tingkat kelulusan, baik dalam pelaksanaan uji kompetensi untuk perpindahan jabatan maupun kenaikan jenjang jabatan fungsional. Data menunjukkan bahwa meskipun persentase kelulusan uji kompetensi mengalami fluktuasi, tingkat kelulusan yang dicapai masih berada di bawah 60%. Kedua, pengetahuan para pejabat fungsional Analis SDM Aparatur pada kompetensi inti di Bidang Manajemen ASN masih relatif rendah, yang berimplikasi pada karir.

Selain itu, penyelenggaraan program pengembangan kompetensi belum terintegrasi secara menyeluruh dalam suatu *Learning Institute*. Kondisi ini menyebabkan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai, baik untuk jangka pendek, menengah, maupun panjang, belum tersusun secara sistematis. Akibatnya, pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai masih cenderung bergantung pada usulan masing-masing pegawai. Kondisi penyederhanaan birokrasi juga memunculkan adanya kesenjangan kompetensi antara pejabat fungsional di bidang manajemen ASN hasil penyetaraan dengan mereka yang meniti jalur karier reguler. Ditambah lagi, perubahan Undang-Undang ASN Nomor 20 Tahun 2023 membawa konsekuensi terhadap penyesuaian standar kompetensi yang harus dimiliki

oleh pejabat fungsional di bidang manajemen ASN, sehingga strategi perencanaan dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi membutuhkan pendekatan yang lebih sistematis melalui *Human Capital Development Strategy*.

Temuan lainnya menunjukkan bahwa hasil uji kompetensi yang dilakukan oleh BKN selama ini masih terbatas pada pemberian nilai akhir sebagai ambang batas kelulusan, tanpa mampu menggambarkan secara detail level kompetensi tiap individu. Hal ini menjadikan hasil uji kompetensi belum dapat dijadikan dasar yang kuat dalam merancang strategi pengembangan kompetensi secara tepat sasaran. Selain itu, meskipun telah dilakukan *pilot project* pemetaan kompetensi terhadap 479 pejabat fungsional Analis SDM Aparatur di lingkungan BKN, hasil pemetaan tersebut belum sepenuhnya ditindaklanjuti melalui perumusan strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi yang komprehensif dan terintegrasi. Padahal, hasil pemetaan kompetensi tersebut seharusnya menjadi pijakan penting dalam merancang strategi pengembangan kompetensi teknis Analis SDM Aparatur, sehingga selaras dengan kebutuhan organisasi, tuntutan reformasi birokrasi, dan dinamika perubahan regulasi yang ada.

Sebagai lembaga yang memiliki peran penting dalam manajemen ASN, Badan Kepegawaian Negara memegang fungsi strategis sebagai instansi pembina dan pelaksana manajemen aparatur sipil negara secara nasional. Peran tersebut diarahkan untuk memastikan ketersediaan serta pengembangan SDM Aparatur yang berkualitas. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kapasitas Analis SDM Aparatur belum dilaksanakan secara maksimal, padahal mereka adalah pilar dalam perumusan kebijakan dan implementasi manajemen SDM Aparatur yang berkualitas di seluruh instansi pemerintah. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial untuk merumuskan "*Human Capital Development Strategy* dalam mengembangkan kompetensi bagi jabatan fungsional Analis SDM Aparatur pada Badan Kepegawaian Negara" yang akan menghasilkan strategi pengembangan kompetensi yang relevan dan aplikatif, berbasis pada hasil pemetaan kompetensi teknis yang telah dilakukan, guna mewujudkan Jabatan

Fungsional Analisis SDM Aparatur yang profesional, adaptif, dan berdaya saing tinggi.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Adanya peningkatan jumlah pejabat fungsional Analisis SDM Aparatur secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir, namun kualitas kompetensi teknis yang dimiliki masih belum merata dan belum sepenuhnya memenuhi standar profesionalitas yang ditetapkan.
2. Terjadi kontradiksi antara tren kenaikan Indeks Profesionalitas (IP) ASN BKN pada dimensi kualifikasi dan kompetensi terhadap data hasil ketidakkulusan Uji Kompetensi Jabatan Fungsional Manajemen ASN hingga mencapai 41% pada tahun 2023-2025.
3. Hasil pemetaan kompetensi teknis yang telah dilaksanakan melalui *pilot project* belum terintegrasi secara optimal sebagai dasar utama dalam merancang desain pengembangan kompetensi dan manajemen karier yang berkelanjutan
4. Belum adanya *Human Capital Development Strategy* (HCDS) yang komprehensif untuk mengarahkan pengembangan kompetensi teknis khusus pejabat fungsional Analisis SDM Aparatur agar selaras dengan visi reformasi birokrasi dan manajemen talenta ASN di Badan Kepegawaian Negara.

C. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan uraian latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kompetensi teknis Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur saat ini di lingkungan Badan Kepegawaian Negara ?
2. Bagaimana strategi *Human Capital Development* yang tepat untuk mengoptimalkan kompetensi teknis Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara?

D. Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis kondisi kompetensi teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara.
2. Untuk merumuskan strategi *Human Capital Development* yang tepat dalam pengembangan kompetensi teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara.

E. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari hasil penelitian strategi pembinaan berkelanjutan dalam mengembangkan kapasitas Analis SDM Aparatur agar mampu menjalankan peran strategis pasca transformasi jabatan fungsional adalah:

1. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan menjadi kajian empiris mengenai kondisi kompetensi teknis dan strategi *Human Capital Development* dalam mengoptimalkan kompetensi Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur serta dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya khususnya bagi penelitian dengan topik *human capital* dan kompetensi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Badan Kepegawaian Negara

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar dalam memahami kondisi kompetensi teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur serta merumuskan strategi *Human Capital Development* yang komprehensif, berbasis data, dan sesuai kebutuhan jabatan, sehingga dapat meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi teknis pejabat fungsional Analis SDM Aparatur.

b. Bagi Instansi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi instansi pembina dalam menyusun kebijakan dan strategi pengembangan kompetensi ASN yang digunakan secara nasional.

c. Bagi Analis SDM Aparatur

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai metode yang digunakan dalam pengembangan kompetensi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan dalam merencanakan pengembangan kompetensi secara mandiri atau *self-learning*, sehingga aparatur mampu beradaptasi dalam memenuhi berbagai tuntutan kebutuhan aparatur di Indonesia.





POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Hasil analisis mendalam terhadap data kualitatif yang bersumber dari wawancara dan studi dokumen menjadi dasar dalam perumusan simpulan penelitian ini. Simpulan tersebut disajikan untuk menjawab dua pertanyaan utama penelitian sebagai berikut:

1. Kompetensi teknis Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara belum berkembang secara merata. Kondisi tersebut terlihat dari masih adanya kesenjangan pemahaman terhadap pergeseran peran Analis SDM Aparatur dari fungsi administratif menuju fungsi analitis dan strategis, variasi kemampuan teknis antarpegawai, ketimpangan akses pembelajaran, serta evaluasi pembelajaran yang belum sepenuhnya mengukur perubahan kompetensi aktual dan kontribusi terhadap kinerja jabatan. Hasil analisis menggunakan lima komponen *human capital* menurut Mayo (2000) menunjukkan bahwa kondisi kompetensi teknis dipengaruhi oleh *individual capability, individual motivation, the organisational climate, workgroup effectiveness*, dan *leadership*. Komponen *leadership* memiliki peran penting dalam menentukan arah pengembangan, memberikan arahan, membuka akses pembelajaran, mendorong *coaching* dan *mentoring*, serta memberikan umpan balik kinerja. Sementara itu, iklim organisasi, efektivitas kelompok kerja, motivasi individu, dan kapabilitas individu menjadi faktor pendukung yang perlu diperkuat agar pengembangan kompetensi teknis dapat berjalan lebih terarah, merata, dan berkelanjutan.
2. Strategi yang tepat untuk mengoptimalkan *Human Capital Development* Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN adalah strategi yang bersifat terpadu, berbasis kebutuhan kompetensi, dan dapat diimplementasikan secara operasional. Hasil sintesis melalui Matriks TOWS menghasilkan strategi inti berupa penetapan pimpinan sebagai *learning leader*, penyusunan *competency dashboard*, penyusunan *individual learning roadmap*, institusionalisasi budaya belajar melalui *knowledge management*, integrasi pembelajaran dengan kinerja dan manajemen talenta, penguatan tim lintas

fungsi dan komunitas praktik, pengembangan program *bridging competency*, pelaksanaan pelatihan teknis wajib berdasarkan hasil analisis kebutuhan, serta penguatan tata kelola kesinambungan *Human Capital Development*. Strategi tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi kompetensi teknis tidak cukup dilakukan melalui pelatihan formal atau pemenuhan jam pelajaran, tetapi perlu didukung oleh sistem pengembangan yang berbasis data, berorientasi pada standar kompetensi jabatan, terhubung dengan kinerja, dan dilaksanakan secara berkelanjutan sesuai kebutuhan individu, jabatan, dan organisasi.

B. Saran

Berdasarkan simpulan penelitian yang telah diuraikan, berikut disampaikan saran yang bersifat praktis dan aplikatif. Saran ini ditujukan kepada praktisi di Badan Kepegawaian Negara serta kepada akademisi sebagai referensi untuk pengembangan kajian pada masa mendatang.

1. Saran bagi Badan Kepegawaian Negara

Berikut tiga saran hasil dari penelitian yang dapat diterapkan oleh Badan Kepegawaian Negara:

- a. Penguatan tata kelola melalui regulasi mengenai Pedoman Teknis *Human Capital Development Plan* (HCDP) khusus Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur, yang mewajibkan pelaksanaan *pilot project* pemetaan kompetensi lanjutan dan penyusunan *Individual Learning Roadmap*.
- b. Mewajibkan indikator *coaching* dan *mentoring* sebagai Indikator Kinerja Utama (IKU) bagi Pejabat Pimpinan Tinggi dalam penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai, guna melembagakan peran pimpinan sebagai *learning leader*.
- c. Pembangunan fitur *Competency Dashboard* yang terintegrasi langsung ke dalam SIASN dan e-Kinerja yang sudah ada, sehingga data kesenjangan (*gap*) kompetensi dapat digunakan secara *real-time* untuk pengambilan keputusan rotasi, mutasi, dan pembentukan tim lintas fungsi (*squad team*).

2. Bagi Akademisi

- a. Mengembangkan penelitian lanjutan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau *mixed-methods* guna menguji secara statistik tingkat

signifikansi pengaruh *leadership* dan budaya belajar terhadap peningkatan Indeks Profesionalitas (IP) ASN.

- b. Melakukan studi komparatif mengenai implementasi *Human Capital Development* antara BKN Pusat, Kantor Regional, dan instansi pengguna lainnya untuk melihat dinamika dan hambatan praktik di berbagai wilayah.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul-Raof, S., & Musta'amal, A. H. (2022). Competency Framework of Agriculture Educators Vocational College: Measurement Model Using Partial Least Square-Structural Equation Modeling. *European Journal of Educational Research, volume-11*-(volume-11-issue-3-july-2022), 1523–1534.
- Akoi, S., & Yeşiltaş, M. (2020). The impact of human resource development (HRD) practices on organizational performance: The mediating role of human capital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 70, 90-109.
- Alemu Hambissa, B., & Mekonnen Tadesse, W. (2024a). Strategic Human Resource Development Practices In Ethiopian Public Sector: The Case Of Selected Bureaus. *Social Sciences and Education Research Review*, 11, 146–162.
- Ali, M., & Kabul, L. Muh. (2025). Perkembangan Terbaru dalam Paradigma Administrasi Publik: New Public Governance. *ARZUSIN*, 5(3), 858–869.
- Al-Mekhlafi, A. W. A. G. S., Al-Mekhlafi, H. A. G., Al-Kahtani, S. M., & Abdelmahmod, M. K. A. (2024). The moderating role of human capital training and development in the relationship between smart administrative governance, smart technical governance, and sustainable development in Saudi non-profit institutions. *Discover Sustainability*, 5(1).
- Amita Kandel, R. P., Ghimire, S., & Paudel, A. (2025). NEW PUBLIC MANAGEMENT: HISTORICAL DEVELOPMENT AND THEORETICAL FOUNDATION. *International Journal of Agriculture, Environment and Bioresearch*, 10(03), 98–108.
- Anvari, R., Janjaria, M., & Shirvani, A. (2024). Role of line managers in human resource activities: evidence from a case study. *Intangible Capital*, 20(1), 43.
- Arianto, B. (2024). *Teknik Wawancara dalam Metoda Penelitian Kualitatif*.

- 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.
- Arokiasamy, L., Fujikawa, T., Piaralal, S. K., & Arumugam, T. (2023). A systematic review of literature on human capital investment and its significance for human resource development. *International Journal of System Assurance Engineering and Management*, 14, 1810–1826.
- Ateeq, A., Al-Refaei, A. A.-A., Alzoraiki, M., Milhem, M., Al-Tahitah, A. N., & Ibrahim, A. (2024). Sustaining Organizational Outcomes in Manufacturing Firms: The Role of HRM and Occupational Health and Safety. *Sustainability*, 16(3), 1035.
- Baassiry, H. (2021). Competency management in innovative small and medium enterprises: A comparative study in two cases in the winery sector in Lebanon. *HAL (Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe)*.
- Becker, E., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 16, 53–101.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Badan Kepegawaian Negara. (2025a). *Laporan evaluasi pelaksanaan uji kompetensi Jabatan Fungsional Manajemen ASN tahun 2024*. Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN.
- Badan Kepegawaian Negara. (2025b). *Laporan kinerja*.
- Badan Kepegawaian Negara. (2025c). *Laporan statistik Jabatan Fungsional Manajemen ASN tahun 2025*.
- Badan Kepegawaian Negara. (2025d). *Rencana strategis Badan Kepegawaian Negara tahun 2025-2029*. Sekretariat Utama.

- BKN. (2025). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II Tahun 2024*.
<https://www.bkn.go.id/unggahan/2025/03/Buku-Statistik-ASN-Semester-II-Tahun-2024.pdf>
- Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
- Cattell, A. (2008). Talent on Demand - Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Industrial and Commercial Training*, 40(7).
- Chen, M. Y.-C., Lam, L. W., & Zhu, J. N. Y. (2021a). Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements. *Personnel Review*, 50(2), 460–477.
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran* (Edisi ke-4). Pustaka Pelajar.
- Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN. (2025a). *Laporan pelaksanaan pemetaan kompetensi*. Badan Kepegawaian Negara.
- Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN. (2025b). *Laporan pelaksanaan uji kompetensi Jabatan Fungsional Manajemen ASN tahun 2025*. Badan Kepegawaian Negara.
- Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN. (2025c). *Laporan pembinaan Jabatan Fungsional Manajemen ASN tahun 2025*. Badan Kepegawaian Negara.
- Elya Rohimi, U., Mustika Sari, M., Islammia Pasha, E., Swadaya Gunung, U., Tinggi Agama Islam Kuningan, S., & Author, C. (n.d.). *Human Resources Competency Development Strategy to Improve Performance ARTICLE INFO*.
- Fachrizi, Ach. R. (2016). Pengembangan kompetensi dalam menunjang tugas pokok dan fungsi aparatur pemerintah pada badan koordinasi wilayah

pemerintahan dan pembangunan. *Masyarakat Kebudayaan Dan Politik*, 29(1), 22.

Faiz, A., Astuti, R. S., & Afrizal, T. (2020). Sistem Merit pada Sektor Pemerintahan : Proses Pengisian dan Penempatan Jabatan Pelaksana di Badan Kepegawaian Daerah Jawa Tengah. *PERSPEKTIF*, 9(2), 406–417.

Fareed, M., Ahmad, A., Salleh, S. S. M. M., Noor, W. S. W. M., & Isa, M. F. M. (2022). What Makes Human Resource Professionals Effective? An Exploratory Lesson From Techno-Based Telco Firms of a Developing Country. *Frontiers in Psychology*, 13.

Giamos, D., & Stroehle, J. C. (2024). *Revisiting human capital and firm performance: A systematic review*. Saïd Business School, University of Oxford.

Giancaspro, M. L., Manuti, A., Presti, A. Lo, & Rosa, A. De. (2021). Human Resource Management Practices Perception and Career Success: The Mediating Roles of Employability and Extra-Role Behaviors. *Sustainability*, 13(21), 11834.

Hambissa, B., & Tadesse, W. (2024). Strategic Human Resource Development Practices In Ethiopian Public Sector. *Social Sciences and Education Research Review*, 11.

Hattke, F., & Vogel, R. (2023). Theories and theorizing in public administration: A systematic review. *Public Administration Review*, 83(6), 1542–1563. <https://doi.org/10.1111/puar.13730>

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2003). *Manajemen Strategis* (A. Julianto, Ed.; II). Andi.

Irawan, F., Suharto, S., & Mazni, A. (2023). Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan Publik Di Kantor Kecamatan Putra Rumbia Kabupaten Lampung Tengah Lampung. *SIMPLEX Journal of Economic Management*, 4(1), 66–81.

- Isah Leontes, N., & Hoole, C. (2024). Bridging the Gap: Exploring the Impact of {Human Capital Management} on Employee Performance through Work Engagement. *Administrative Sciences*, 14(6).
- Kalimanzila, J., & Suryanto, S. (2021). Application Of Competence Models In Public Sectors: Reflecting The Disruption Era. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(3), 624.
- Kasmawati, Y. (2017). Human Capital dan Kinerja Karyawan (Suatu Tinjauan Teoritis). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 3(4), 265.
- Keputusan Kepala Pusat 02.2 Tahun 2024 Tentang Roadmap Pembinaan Jabatan Fungsional Bidang Kepegawaian Tahun 2024-2029 (2024).
- Ketut Kusumawijaya, I., & Dwi Astuti, P. (2023). The effect of human capital on innovation: The mediation role of knowledge creation and knowledge sharing in small companies. *Knowledge and Performance Management*, 7(1), 64–75.
- Kitta, S., Nurhaeda, N., & Idris, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Kerja, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jesya (Jurnal Ekonomi \& Ekonomi Syariah)*, 6(1), 297–309.
- Klimkiewicz, K. (2023). Human Capital Management. In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, N. Capaldi, L. Zu, M. Del Baldo, & R. Abreu (Eds.), *Encyclopedia of Sustainable Management* (pp. 1893–1898). Springer.
- Kosasih, Darmo, I. S., Rony, Z. T., Fatmawati, E., & Ali, H. (2024). The Human Resources Competency Development As The Key To Organizational Success In Indonesia. *Revista de Gestao Social e Ambiental*, 18(2).
- Kuchciak, I., & Warwas, I. (2021). Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(12), 615.
- Kusuma, H. S., Kirana, C., & Subiyanto, D. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Dan Komitmen Organisasional*

Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Balai Pelestarian Cagar Budaya DIY).

Ladjin, Litriani, Sahamony, Kusumaningrum, Maulina, Siregar, Hubbansyah, Solikin, Silitonga, Soeyatno, Asyari, Sinaga, A. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (N. Rismawati, Ed.; Pertama). Widina Bhakti Persada.

Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.

Lee, J. Y., & Lee, Y. (2024). Integrative Literature Review on {People Analytics} and Implications from the Perspective of {Human Resource Development}. *Human Resource Development Review*, 23(1), 58–87.

Maqdlıyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100042.

Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, 29(4), 521–533.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moliterno, T. (2011). Emergence of the Human Capital Resource: A Multilevel Model. *The Academy of Management Review*, 36, 127–150.

Mvv, B., & Sivakalyankumar, e. (2022). Employee Development through Competency Mapping: A Conceptual Study. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 24(February), 42–53.

Mwita, K. (2020). Effects Of Corona Virus Pandemic (Covid-19) On Selected Human Resource Management Practices In Tanzania. *Hal (Le Centre Pour La Communication Scientifique Directe)*. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03621110>

- Neri, M., Gianecchini, M., Scapolan, A. C., Barbini, F. M., Zamarian, M., Pompa, L., Rinaldini, M., Vecchio, L., Punta, R. Del, Masino, G., Perulli, A., & Maggi, B. (2021). Humans, resources, or what else? *Ams Acta Institutional Research Repository (University of Bologna)*.
- OECD. (2023). *Public Employment and Management 2023: Towards a More Flexible Public Service*.
- OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*.
- Panggabean, L. F., & Pertiwi, K. (2024). Exploring The Employee Perspective of Competency development Practices in the Public Sector: A Case Study of the Indonesian Food and Drug Authority (BPOM). *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 28(2), 117.
- Paukert, S. M., Guay, R. P., & Kim, Y. J. (2021). Perceptions of HR: an analysis of millennial and postmillennial insights. *Organization Management Journal*, 18(1), 36–51.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2025 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara (2025).
- Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 22 Tahun 2013 Tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Pengembangan Pegawai Negeri Sipil (2013).
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (2018).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional (2023).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (2022).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2022 Tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah Untuk Penyederhanaan Birokrasi (2022).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional (2021).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2020 Tentang Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur (2020).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara (2017).

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 Tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara (2018).

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (2017).

Permatasari, C., & Ariani, F. (2021). POLA KARIER PASCA JABATAN ADMINISTRASI KE JABATAN FUNGSIONAL. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 11(02), 151–163.

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, 012157.

Pramesti, E. N., & Susiloadi, P. (2023). Analisis penerapan manajemen talenta aparatur sipil negara di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, 3(2), 343–356.

Pratiwi, D. (2025). *Administrasi Pembangunan : Konsep, Teori Dan Praktik*.

Priyana, N., Giyanto, B., & Rajab, R. (2024). Analisis pemanfaatan hasil penilaian kompetensi jabatan fungsional pemeriksa pada Auditorat Utama Keuangan Negara V Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. *Jurnal Pembangunan Dan Administrasi Publik*, 6(2).

- Sekretariat Utama. (2025). Laporan kinerja Sekretariat Utama BKN tahun 2024. Badan Kepegawaian Negara.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Ramadhan, I., Pengembangan, B., Daya, S., Daerah, M., & Tengah, P. S. (n.d.). *Prosiding Seminar Stiami Strategi Peningkatan Profesionalitas Asn Pada Pemerintah Daerah Berbasis Pengembangan Human Capital*.
- Riswanto, A., Jumiono, A., Tetty, S., Apriyanto, M., & Kusmayadi, Y. (2025). *Strategi Manajemen (Konsep, Teori, dan Implementasi)*.
- Rizky, F., Altino, I. C., Sensuse, D. I., Lusa, S., Safitri, N., & Elisabeth, D. (2025). Unveiling the Determinants of Knowledge Sharing and Their Impact on Service Innovation Performance in the Government Sector. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 519–525.
- Roslina, L., & Rustan, A. (2017). Tingkat kesesuaian kompetensi inti dan manajerial pejabat pengawas (Eselon IV) di Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(3), 185–198.
- Salman, M., Saleem, I., & Ganie, S. A. (2023). Human Resource Management Practices as Antecedents of Employee Competencies: Empirical Evidence from the Banking Industry. *Management and Labour Studies*, 48(3), 381–398.
- Salmina, M., Ding, A. Y., Yu, M., & Kong, H. (2021). Human Resources Strategy to Improve HR Competencies. In *Journal of Worker Competency and Performance* (Vol. 1, Number 2).
- Sedarmayanti. (2023). *Manajemen Strategi* (N. F. Atif, Ed.; V). Refika Aditama.
- Segon, M., Booth, C., & Roberts, A. (2024). Are HRM practitioners required to possess competence in corporate ethics? A content analysis of qualifications in Australia and Asia. *Asian Journal of Business Ethics*, 13, 21–56.

- Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 226–234.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Štaffenová, N., & Kucharčíková, A. (2024). {Human Capital Management}---Values, Competencies, and Motivation---Concerning {Industry 4.0}. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 37(1).
- Sthapit, A. (2021). Organisational Manoeuvres to Manage Human Resource Development Strategically: A Review of Strategic HRD Factors. *PYC Nepal Journal of Management*, 14(1), 1–15.
- Suartini, N. K. (2023). Problematika Pelaksanaan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional. *Ganaya : Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 6(2), 388–396.
- Sugiono, E., Nurwulandari, A., & Dining, Y. (2022). *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*.
- Sunusi, S. (2016). Determinan Implementasi Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 6(1), 61. <https://doi.org/10.26858/jiap.v6i1.2073>
- Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2021 Tentang Implementasi Core Values Dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara (2021).
- Syamsul Bahri, E. & Salsiati (2025). Competency-based Human Resource Development Strategy. In *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC STUDIES* (Vol. 2, Number 1).

- Ticu, D. (2021). New tendencies in public administration: from the new public management (NPM) and new governance (NG) to e-government. *MATEC Web of Conferences*, 342, 08002.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry. The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57–69.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Wahjusaputri, S., & Fitriani, S. (2018). Competency Development of Civil State Apparatus in Term of Human Resource Management. *Proceedings of the International Conference on Learning Innovation (ICLI 2017)*.
- Yang, C.-C., & Lin, C. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management - INT J HUM RESOUR MANAG*, 20, 1965–1984.
- Yusica, T. N. (2019). Aktivitas Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Pengelolaan Pelayanan Ibadah Haji. *Anida*, 17(2), 113–126.
- Yusriana, R. N., & Ekawati, R. (2025a). *Human capital development plan (HCDP) sebagai strategi komunikasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai*. 25(1), 73–88.
- Zam Zami, M. F., & Machdum, S. V. (2020). Pengembangan Human Capital Dalam Meningkatkan Minat Baca Masyarakat. *Proceeding International Conference On SOCIAL WORK (ICSW)*, (2020: Social Work, A Catalyst for Change and Social Cohesion in Diverse Society), 1–16.
- ZamZamy, M., & Isbandono, P. (2024). Analisis kebutuhan diklat teknis Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Inovasi Administrasi Negara Terapan*, 2(2), 21–30.

Zolak Poljašević, B., Gričnik, A. M., & Šarotar Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Administrative Sciences*, 15(3).

