

**STRATEGI PEMBINAAN JABATAN FUNGSIONAL ANALIS
SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PASCA TRANSFORMASI
JABATAN FUNGSIONAL DI BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA**

Disusun Oleh:

NAMA : ALIVIA NURKHOLIVVAH
NPM : 2444021014
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 2025**

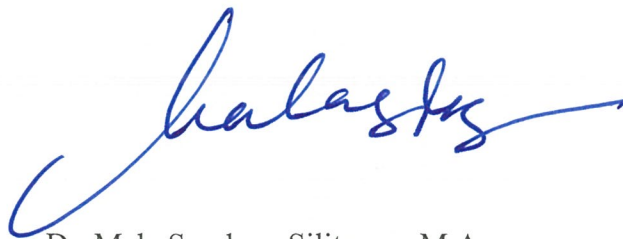
**PROGAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Alivia Nurkholivvah
NPM : 2444021014
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Pasca Transformasi Jabatan Fungsional Di Badan Kepegawaian Negara
Judul Tesis (Bahasa Inggris) : *Development Strategy for Functional Position of Apparatus Human Resource Analyst Post-Transformation at the National Civil Service 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 : Alivia Nurkholivvah
NPM : 2444021014
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia) : Strategi Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Pasca Transformasi Jabatan Fungsional Di Badan Kepegawaian Negara

Telah mempertahankan Tesis di hadapan

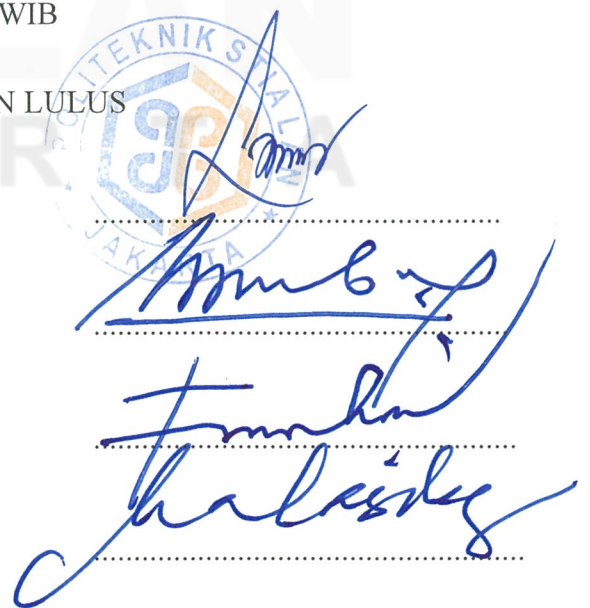
Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara

Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Jum'at
Tanggal : 31 Oktober 2025
Pukul : 14.45 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Ketua : Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A.
Sekretaris : Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd.
Anggota : Dr. Firman Hadi Rivai, M.P.A.
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 : Aliva Nurkholivvah
NPM : 2444021014
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 Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Pasca Transformasi Jabatan Fungsional di Badan Kepegawaian Negara” 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, 3 November 2025

Peneliti,



The image shows a yellow rectangular stamp with a green border. It features the Garuda Pancasila emblem on the left and the text '3000 METERAI TEMPEL' in the center. Below the text is a unique alphanumeric code: '7472FAKX657077840'. A blue ink signature is written over the stamp.

Alivia Nurkholivvah

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala berkat dan limpahan nikmatNya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis dengan judul "Strategi Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Pasca Transformasi Jabatan Fungsional di Badan Kepegawaian Negara" yang dilakukan dalam rangka memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.AP) pada Program Studi Administrasi Pembangunan dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur pada Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam proses penyelesaian tesis ini, saya mendapatkan dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu, saya menyampaikan terima kasih yang tulus kepada Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, M.A. selaku dosen pembimbing tesis ini. Terima kasih atas bimbingan, dukungan, dan kepercayaannya kepada peneliti untuk dapat menyelesaikan penelitian ini. Yang selalu setia memberikan masukan dan saran serta meningkatkan kepercayaan diri peneliti sehingga yakin dan berhasil menyelesaikan tesis ini. Pada kesempatan yang baik ini, peneliti juga menyampaikan terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada:

1. Suamiku Setyo Pramono, ananda Dastan Athallah Hamizan serta adikku Ahmad Fauzi Romadhon, Afifa Rizki Sofiana dan Ahmad Fahrur Rozi, yang sudah menjadi penyemangat, menghibur, dan mendukung selama penulisan tesis ini hingga terselesaikan dengan baik.
2. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A. selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta dan dosen pembahas, terima kasih atas dedikasi Ibu dan jajaran yang senantiasa memaksimalkan kualitas Pendidikan dan menghadirkan pengajar yang berkualitas guna meningkatkan kemampuan mahasiswa di Politeknik STIA LAN Jakarta.
3. Bapak Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd. dan Bapak Dr. Firman Hadi Rivai, MPA, selaku dosen pembahas. Terima kasih atas segala saran masukan guna perbaikan dan penyempurnaan tesis ini.

4. Para Dosen Politeknik STIA LAN Jakarta, terima kasih atas didikan, ilmu, dan bimbingan selama kami menempuh Pendidikan disini yang tentunya sangat bermanfaat untuk diimplementasikan di tempat bekerja.
5. Ibu Hj. Imas Sukmariah, S.E., M.AP., selaku Sekretaris Utama Badan Kepegawaian Negara
6. Ibu Sri Gantini, S.Sos., M.AP., selaku Direktur Jabatan Fungsional Manajemen ASN dan seluruh Tim Direktorat Jabatan Fungsional Manajemen ASN BKN, terima kasih dukungan dan kepercayaannya.
7. Ibu Anna Hasnah Hasaruddin, S.E., M.M., selaku Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi BKN beserta seluruh tim pengelola jabatan fungsional, terima kasih atas dukungannya.
8. Para informan kunci atas waktu dan perkenannya dalam memberikan informasi, saran, dan masukan yang semakin memperkaya tesis ini.
9. Tim “Bersama Kita Bisa” Christofel, Mba Anna, Mba Anggit dan Mas Ahmad atas dukungan dan semangat yang luar biasa selama proses penyusunan tesis.
10. Rekan-rekan seperjuangan Mahasiswa Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur Angkatan 2024. Terima kasih atas kerjasaman, dukungan, kekompakan, dan bantuannya selama ini. Semoga silaturahmi kita tetap terjaga dengan baik.
11. Seluruh pihak yang membantu dalam penyelesaian penyusunan tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu segala saran, kritik, dan masukan yang membangun akan dengan senang hati diterima oleh peneliti. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti, Badan Kepegawaian Negara, dan para pembaca.

Jakarta, 3 November 2025

Peneliti,

Alivia Nurkholivvah

ABSTRAK

Strategi Pembinaan Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Pasca Transformasi Jabatan Fungsional di Badan Kepegawaian Negara

Alivia Nurkholivvah, Mala Sondang Silitonga

alivia.nk@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Transformasi jabatan fungsional melalui kebijakan penyetaraan telah menciptakan tantangan kompleks dalam pembinaan Analis Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur di Badan Kepegawaian Negara. Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi pembinaan yang efektif pasca transformasi dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan wawancara semi terstruktur dengan para pemangku kepentingan utama, kemudian dianalisis menggunakan kerangka kerja SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) yang berfokus pada kekuatan dan peluang organisasi. Hasil penelitian mengidentifikasi lima kesenjangan utama yang menghambat optimalisasi pembinaan, yaitu kesenjangan pemahaman peran, kompetensi, akses pembinaan, adaptasi regulasi, dan sistem evaluasi. Berdasarkan analisis SOAR, dirumuskan model strategi komprehensif yang mengubah paradigma pembinaan dari berorientasi proses menjadi berorientasi hasil. Strategi prioritas mencakup sinergi mentoring dan budaya belajar, pengembangan sistem pembelajaran digital terintegrasi, serta penerapan analitik SDM untuk pengambilan keputusan berbasis bukti. Penelitian ini menawarkan kerangka kerja terukur dan berkelanjutan untuk mewujudkan Analis SDM Aparatur yang profesional dan strategis dalam mendukung transformasi manajemen ASN.

Kata kunci: strategi pembinaan; jabatan fungsional; analis sdm aparatur; analisis soar; transformasi jabatan

ABSTRACT

Development Strategy for Functional Position of Apparatus Human Resource Analyst Post-Transformation at the National Civil Service Agency

Alivia Nurkholivvah, Mala Sondang Silitonga

alivia.nk@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

The transformation of functional positions through equalization policies has generated substantial challenges in developing Apparatus Human Resource (HR) Analysts at the National Civil Service Agency. This study formulates an effective post-transformation development strategy employing a descriptive qualitative approach. Data collection involved documentation studies and semi-structured interviews with key stakeholders, subsequently analyzed through the SOAR (Strengths, Opportunities, Aspirations, Results) framework emphasizing organizational strengths and opportunities. Findings identified five principal gaps impeding development optimization: role comprehension gaps, competency disparities, coaching access limitations, regulatory adaptation difficulties, and evaluation system inadequacies. Drawing from SOAR analysis, a comprehensive strategic model emerged that transitions the development paradigm from process-oriented to results-oriented approaches. Priority strategies encompass mentoring synergy with learning culture, integrated digital learning system development, and HR analytics application for evidence-based decision-making. This research offers a measurable and sustainable framework for actualizing professional and strategic Apparatus HR Analysts supporting ASN management transformation.

Keywords: development strategy, functional position, apparatus hr analyst, soar analysis, position transformation

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
<i>ABSTRACT</i>	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	21
C. Rumusan Permasalahan	22
D. Tujuan Penelitian	22
E. Manfaat Penelitian	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	25
A. Penelitian Terdahulu	25
B. Tinjauan Kebijakan Dan Teoritis	34
1. Tinjauan Kebijakan	34
2. Tinjauan Teoritis	41
C. Kerangka Berpikir	56
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	59
A. Metode Penelitian	59
B. Teknik Pengumpulan Data.....	60
3. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	64
4. Instrumen Penelitian	66
BAB IV HASIL PENELITIAN	67
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	67
1. Profil Badan Kepegawaian Negara	67

2. Kondisi Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara.....	72
3. Transformasi Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur di Badan Kepegawaian Negara.....	78
B. Analisis Faktor Penyebab Belum Optimalnya Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur	85
C. Strategi Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur Pasca Transformasi Jabatan Fungsional.....	109
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	168
A. Simpulan.....	168
B. Saran.....	170
DAFTAR PUSTAKA.....	173
LAMPIRAN	

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan Tugas, Jenjang Jabatan, dan Ruang Lingkup Tugas antara JF Analis Kepegawaian dengan JF Analis SDM Aparatur.....	12
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	30
Tabel 2.2	Perbandingan antara SWOT dan SOAR.....	53
Tabel 2.3	Diagram Analisis SOAR.....	55
Tabel 2.4	Matriks SOAR	55
Tabel 3.1	<i>Key Informant</i>	63
Tabel 4.1	Distribusi Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN Berdasarkan Jenjang Jabatan.....	72
Tabel 4.2	Distribusi Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN Berdasarkan Mekanisme Pengangkatan	73
Tabel 4.3	Distribusi Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN Berdasarkan Kualifikasi Pendidikan.....	75
Tabel 4.4	Distribusi Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN Berdasarkan Pengalaman Menduduki Jabatan Fungsional	76
Tabel 4.5	Perbandingan Peran Jabatan Fungsional Analis Kepegawaian dengan Analis SDM Aparatur	77
Tabel 4.6	Ketentuan tentang Evaluasi Berbasis Kinerja.....	79
Tabel 4.7	Ketentuan tentang Penguatan Manajemen Kinerja.....	81
Tabel 4.8	Diagram Analisis SOAR Pembinaan Jabatan Fungsional	134
Tabel 4.9	Matriks SOAR Strategi Pembinaan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN.....	144
Tabel 4.10	Penilaian Strategi Berdasarkan Kriteria.....	153
Tabel 4.11	Matriks Strategi Prioritas Awal.....	158
Tabel 4.12	Matriks Strategi Prioritas Lanjutan.....	161
Tabel 4.13	Peta Jalan Implementasi Strategi Pembinaan JF Analis SDM Aparatur	164

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Tren Skor GEI untuk Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, Indonesia, Thailand, Filipina dan Vietnam Tahun 2019-2023.....	2
Gambar 1.2	Skema Jenis Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Kelas Jabatan SDM Aparatur di Korea Selatan.....	5
Gambar 1.3	APS Learning Quality Framework.....	6
Gambar 1.4	Jumlah Analis SDM Aparatur selama kurun waktu 5 (lima) tahun	14
Gambar 1.5	Komposisi JF Analis SDM Aparatur selama kurun waktu tahun 2020 2024	15
Gambar 1.6	Jumlah Peserta Uji Kompetensi JF Analis SDM Aparatur Periode Februari 2023 s.d Juni 2025	17
Gambar 1.7	Tren Tingkat Kelulusan Uji Kompetensi JF Analis SDM Aparatur Periode Februari 2023 s.d Juni 2025	17
Gambar 1.8	Sebaran Pejabat Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN Berdasarkan Mekanisme Pengangkatannya	19
Gambar 1.9	Sebaran Data Kualifikasi Pendidikan JF Analis SDM Aparatur Berdasarkan Jenis Pengangkatannya.....	20
Gambar 1.10	Sebaran Data Pengalaman JF Analis SDM Aparatur dari Pengangkatan Penyetaraan Jabatan Berdasarkan Riwayat Menduduki Jabatan Fungsional Sebelumnya	20
Gambar 2.1	Kerangka Kerja SOAR.....	54
Gambar 2.2	Kerangka Berpikir	58
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Negara.....	69
Gambar 4.2	Sasaran Program Rancangan Rencana Strategis BKN Tahun 2025- 2029	87
Gambar 4.3	Perjanjian Kinerja Tahun 2025 Sekretaris Utama	98
Gambar 4.4	Perubahan Pokok Tata Kelola Jabatan Fungsional.....	106

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

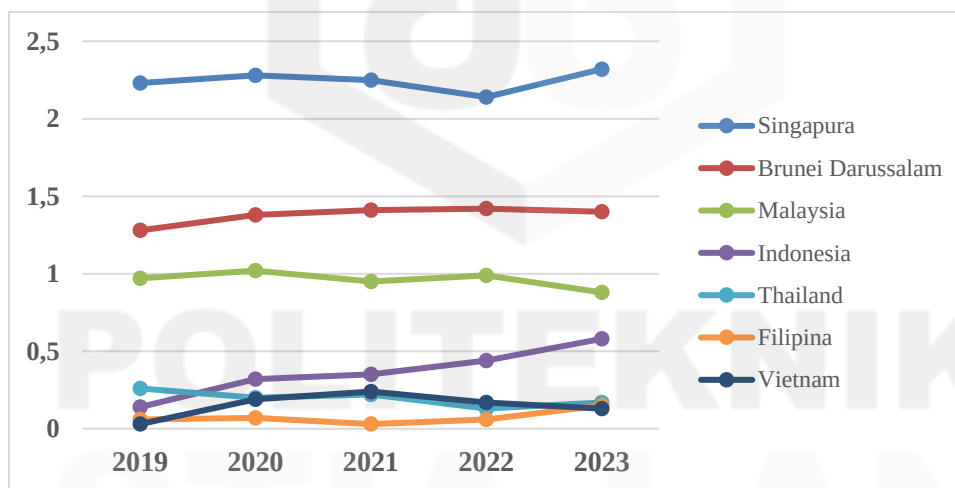
Pembangunan manusia ditempatkan sebagai prioritas utama dan dituangkan ke dalam target strategis berupa peningkatan daya saing Sumber Daya Manusia (SDM) guna mendorong kesejahteraan masyarakat melalui pemerataan kualitas SDM. Keberhasilan dari sasaran ini akan dinilai melalui capaian *Human Capital Index* (HCI) yang ditargetkan mencapai angka 0,73 pada tahun 2045 (Setneg, 2025). Dalam dokumen Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025–2045, telah dirumuskan lima arah utama transformasi, salah satunya adalah transformasi tata kelola. Transformasi ini menjadi elemen kunci karena kualitas tata kelola pemerintahan akan sangat menentukan efektivitas pelaksanaan seluruh agenda pembangunan nasional yang telah dirancang. Sejalan dengan arah kebijakan nasional tersebut, Grand Design Reformasi Birokrasi Nasional (GDRBN) 2025-2045 telah ditetapkan sebagai roadmap transformasi birokrasi dengan visi menciptakan birokrasi kelas dunia yang kolaboratif, kapabel, dan berintegritas. GDRBN 2025-2045 menekankan pentingnya transformasi digital pemerintahan, peningkatan kompetensi aparatur, penciptaan kelembagaan yang lincah, serta pelayanan publik berkualitas dan inklusif.

Penilaian terhadap kualitas tata kelola pemerintahan Indonesia saat ini dapat diakses melalui publikasi tahunan *Government Effectiveness Index* (GEI) yang dirilis oleh World Bank. Indeks ini mencerminkan pandangan masyarakat mengenai mutu pelayanan publik, netralitas dan profesionalisme aparatur sipil dari pengaruh politik, kualitas proses kebijakan, serta konsistensi pemerintah dalam merealisasikan kebijakan yang telah dirancang (Maulana et al., 2023).

Mengacu pada Gambar 1.1, dibawah ini Indeks Efektivitas Pemerintahan (GEI) Indonesia tahun 2023 mencatat skor 0,58 dan menempatkan Indonesia di

peringkat ke-65 dari 214 negara secara global. Di tingkat regional, Indonesia menempati posisi keempat, berada di bawah Singapura (peringkat 1, skor 2,31), Brunei Darussalam (peringkat 20, skor 1,40), dan Malaysia (peringkat 45, skor 0,87), namun lebih unggul dibandingkan Thailand, Filipina, dan Vietnam. Selama lima tahun terakhir, skor GEI Indonesia mengalami peningkatan yang cukup signifikan, dengan kenaikan 0,14 poin dibandingkan tahun sebelumnya. Meski demikian, capaian ini masih perlu diperkuat guna mendukung pencapaian Visi Indonesia Emas 2045.

Gambar 1.1 Tren Skor GEI untuk Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, Indonesia, Thailand, Filipina dan Vietnam Tahun 2019-2023



Sumber: World Bank, 2025 (diolah peneliti)

Pengelolaan sumber daya manusia sedang mengalami pergeseran fundamental, dari pendekatan *Human Resource Management* (HRM) menuju ke *Human Capital Management* (HCM). Menurut Mayo (2001) dalam Ennimay & Efendy (2017) perbedaan mendasar antara kedua pendekatan ini terletak pada cara pandang terhadap manusia. HCM menganggap manusia sebagai aset yang menambah nilai, sedangkan HRM memperlakukan manusia sebagai biaya yang harus dikelola. Dalam pendekatan HCM, pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu diposisikan sebagai modal intelektual yang krusial dalam mendorong keberlanjutan serta inovasi organisasi. (Firdaus et al., 2023).

Dalam implementasi HCM, konsep *HR Business Partner* (HRBP) telah terbukti sebagai model yang efektif dalam mengintegrasikan strategi organisasi dengan praktik manajemen sumber daya manusia. Implementasi HRBP di sektor publik menempatkan pengelola SDM sebagai mitra strategis organisasi bagi para pemimpin organisasi, tidak hanya mengelola urusan administrasi, namun secara aktif menyelaraskan strategi pengelolaan SDM dengan tujuan strategis organisasi (Siregar et al., 2025). Peran strategis yang lekat dengan posisi pengelola SDM sebagai mitra strategis organisasi, dirinci oleh Dave Ulrich dalam Hatta & Soeharso (2022) pada buku *HR Transformation*, sebagai berikut:

1. Memberikan wawasan (*insight*) dan memfasilitasi diskusi bersama tim manajemen tentang strategi pengembangan yang efektif;
2. Membuat kerangka proses pengembangan strategi bisnis;
3. Memiliki pandangan personal tentang masa depan bisnis organisasi; dan
4. Proaktif memberikan insight terkait isu-isu bisnis.

Dalam setiap organisasi, SDM berperan sebagai motor penggerak dalam dalam pencapaian tujuan organisasi sekaligus sebagai aset terpenting yang memastikan keberhasilan jangka panjang. Pembinaan SDM menjadi suatu keharusan dan mutlak dilaksanakan oleh setiap organisasi. Pada dasarnya, pembinaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang berfokus pada pengembangan potensi individu melalui peningkatan keterampilan, penguatan kapasitas, serta pemberian bimbingan yang sesuai. Tujuannya adalah agar setiap individu dapat memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian target organisasi, sekaligus tumbuh dan berkembang secara pribadi dan profesional (Nuhasanah et al., 2024).

Pembinaan SDM dilakukan melalui kegiatan antara lain berupa pelatihan, mentoring, bimbingan, dan evaluasi berkelanjutan. Dengan model pembinaan yang tepat, SDM diharapkan mampu menghadapi tantangan dan permasalahan di lingkungan kerja yang dinamis. Pembinaan SDM Aparatur merupakan konsep dasar dalam sistem manajemen kepegawaian yang bertujuan untuk mengembangkan kapasitas, kompetensi, dan kinerja aparatur sipil negara secara

berkelanjutan. Pembinaan SDM aparatur tidak lagi dapat dipandang sebagai aktivitas rutin yang bersifat administratif, melainkan harus diposisikan sebagai investasi strategis untuk membangun aparatur yang profesional, kompeten, dan adaptif terhadap perubahan.

Beberapa praktik baik dalam pembinaan SDM aparatur dapat kita adopsi dari negara lain. Pertama, Korea Selatan melalui *Ministry of Personnel Management* (MPM) pada laman resmi www.mpm.go.kr yang diakses Juli 2025. Pembinaan SDM aparatur di Korea Selatan dikelola secara terpusat oleh *Ministry of Personnel Management* (MPM) untuk menghasilkan birokrasi berkinerja tinggi. Sistem ini berlandaskan pada prinsip meritokrasi, kompetensi, dan akuntabilitas yang ketat, yang diwujudkan melalui proses rekrutmen yang sangat kompetitif namun diimbangi dengan kuota untuk memastikan keterwakilan sosial. Setelah proses rekrutmen, para pegawai mengikuti program pengembangan SDM yang menyeluruh dan berkelanjutan melalui *National Human Resources Development Institute* (NHI). Pengembangan bertujuan tidak hanya untuk meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga untuk menyebarkan ideologi dan menanamkan rasa loyalitas di setiap tahap karier. Mekanisme promosi dilaksanakan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kinerja dan masa kerja, disertai dengan evaluasi menyeluruh yang juga menilai integritas serta karakter pejabat yang bersangkutan. Gambar 1.2 menjelaskan skema pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan oleh SDM aparatur Korea Selatan.

Gambar 1.2 Skema Jenis Pendidikan dan Pelatihan Berdasarkan Kelas Jabatan
SDM Aparatur di Korea Selatan

Position	Minimum years required for promotion	Basic education	Professional Training
Senior Civil Service	-	Senior Policy Course & New Director General Course	Professional Course
Grade 3 – 4(Director level or lower)	-	Senior Civil Service Candidate Course	Professional Course
Grade 4	3 years	New Director Course & Director Candidate Course	Professional Course
Grade 5	4 years	New Manager Course(Courses for newly appointed and promoted managers)	Professional Course
Grade 6	3 years and 6 months		Professional Course
Grade 7	2 years	New Working-level Course(Courses for newly appointed and promoted working level civil servants)	Professional Course
Grade 8	2 years		Professional Course
Grade 9	1 year and 6 months	New Working-level Course	Professional Course

Sumber: www.mpm.go.kr

Praktik baik yang kedua, Australia melalui *Australia Public Service Comission* (APSC) pada laman resmi www.apsc.gov.au yang diakses Juli 2025. Strategi pembinaan aparatur di Australia berpusat pada visi terpadu One-APS melalui dokumen strategis "*Delivering for Tomorrow: the APS Workforce Strategy 2025*". Fondasi dari sistem ini adalah kerangka kapabilitas yang berfungsi sebagai bahasa universal untuk kompetensi di seluruh siklus hidup aparatur. Mulai dari rekrutmen yang berbasis meritokrasi dan wawancara perilaku, hingga pengembangan karir yang transparan dan pembelajaran berkelanjutan melalui APS Academy. Pengembangan SDM Aparatur di Australia menggunakan *Learning Quality Framework* yang digunakan sebagai panduan dalam pembelajaran di masa depan.

Gambar 1.3 APS *Learning Quality Framework*

Fuelling a culture of learning	Empowering leaders, managers and individuals through developing the mindsets and tools needed to drive workplace learning.
Enhancing user experience and accessibility by design	Increasing access to learning content through mobile devices and well-designed learning portals.
Practitioner led learning	Experts guiding the learner with professional and applied knowledge and practical tools.
Efficiency and innovation in learning approaches	Selecting the most appropriate learning experiences which target and engage users, including strategic and purposeful ways to effect performance impact.
Applying the continuous learning model	Learning design activates all elements of the APS continuous learning model to achieve performance support.
Learning in the flow of work	Learning increasingly happens in the flow of work by providing content that is accessible at the point of need and motivation
Embed the continuous learning model across the APS	Learning design considers the range of potential learning experiences and methods to meet an identified need for more efficient and effective capability development.

Sumber: www.apsc.gov.au

Praktik baik ketiga yang dilakukan Singapura adalah melalui www.psd.gov.sg yang dapat diakses pada bulan Juli 2025. Strategi pembinaan bagi aparatur di Singapura didasarkan pada prinsip meritokrasi, integritas, dan kolaborasi antara tiga lembaga negara, yaitu *Public Service Division* (PSD), *Public Service Commission* (PSC), dan *Civil Service College* (CSC). Strategi ini mencakup seluruh proses manajemen talenta, yang dimulai dengan akuisisi proaktif untuk menarik talenta yang berkualitas tinggi melalui pemberian program beasiswa khusus yang bersifat mengikat, kemudian pengembangan kapasitas SDM melalui kerangka kompetensi yang jelas, serta berbagai jenis pilihan program pengembangan lainnya seperti rotasi jabatan dan penempatan di sektor swasta. Selain itu, terdapat sistem manajemen kinerja yang secara tegas menghubungkan penilaian hasil kerja dengan perilaku yang mencerminkan nilai inti. Strategi pembinaan ini berfokus pada penguatan sistem merit secara menyeluruh, penerapan kerangka kompetensi yang terpadu, variasi dalam

program pengembangan karir, serta profesionalisasi pengelola sumber daya manusia guna mewujudkan birokrasi yang berkualitas global.

Pada tingkat nasional, Kementerian PANRB bersama Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah menginisiasi berbagai langkah pembinaan jabatan fungsional yang bersifat transformatif. Upaya ini bertujuan untuk membentuk birokrasi yang lebih adaptif, gesit, dan profesional. Salah satu kebijakan kunci yang diimplementasikan adalah penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, sebagaimana ketentuan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 (Permen PANRB 17/2021). Regulasi ini merupakan sebuah langkah masif untuk merampingkan struktur birokrasi dan menempatkan lebih banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) pada posisi yang menuntut keahlian teknis spesifik, sehingga meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Dalam implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui penyetaraan ke dalam jabatan fungsional, masih ditemukan beberapa permasalahan, antara lain:

1. Kesenjangan Kualifikasi Pendidikan

Pejabat yang dialihkan ke jabatan fungsional tidak memiliki latar belakang kualifikasi pendidikan yang relevan di bidang manajemen SDM. Sebuah studi kasus di Pemerintah Kota Palu menemukan adanya pejabat fungsional Ahli Muda yang diangkat melalui mekanisme penyetaraan jabatan tidak memiliki kualifikasi pendidikan sesuai persyaratan (Ramadhani, 2024).

2. Perubahan Budaya Kerja

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab pejabat fungsional belum sepenuhnya mencerminkan peran dan keahlian yang seharusnya melekat pada jabatan fungsional tertentu. Kondisi ini terlihat jelas dalam proses penerapan unsur-unsur kegiatan jabatan fungsional, khususnya saat penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) maupun dalam pengajuan Daftar Usul Penetapan Angka Kredit (DUPAK). (Jazuli et al., 2023; Sanjaya & Darma, 2023).

3. Krisis Motivasi Kerja

Tidak semua pejabat fungsional yang awalnya pejabat administrasi, terlebih yang belum pernah menduduki jabatan fungsional, dapat dengan cepat beradaptasi. Banyak di antara mereka yang merasa demotivasi sehingga bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban saja (Suartini, 2023).

4. Ketersediaan Lowongan Kebutuhan

Penyetaraan jabatan memengaruhi kondisi peta jabatan sehingga berdampak pada ketersediaan lowongan kebutuhan dan proyeksi pegawai yang menduduki jabatan fungsional tersebut (Suartini, 2023).

5. Pola Karier

Proses penyetaraan jabatan fungsional selama ini dilakukan tanpa mempertimbangkan hasil analisis jabatan, beban kerja, maupun ketersediaan kebutuhan jabatan fungsional. Kondisi ini menimbulkan kesan bahwa pelaksanaannya belum sepenuhnya sejalan dengan prinsip transparansi, keadilan distribusi, serta penerapan sistem merit yang mengutamakan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja (Jazuli et al., 2023). Studi kasus di Biro Hukum dan Kepegawaian Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan menunjukkan adanya penumpukan pejabat pada jenjang Ahli Muda, kekurangan yang signifikan pada jenjang Ahli Pertama dan Ahli Madya (Fernando & Putri, 2024).

Setelah pelaksanaan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, Kementerian PANRB mengambil langkah lanjutan dengan mentransformasikan tata kelola jabatan fungsional melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 (Permen PANRB 1/2023) tentang Jabatan Fungsional. Pembinaan ini menjadi pergeseran fundamental dari sistem yang sebelumnya kaku dan berbasis administrasi pengumpulan angka kredit melalui DUPAK menjadi sistem yang lebih modern dan berorientasi pada kinerja serta dampak nyata terhadap organisasi. BKN kemudian menerjemahkan transformasi regulasi ini ke dalam panduan teknis yang utuh melalui Peraturan BKN Nomor 3 Tahun 2023

(PerBKN 3/2023), guna memastikan implementasi yang terstandardisasi dalam hal konversi predikat kinerja ke angka kredit, kenaikan pangkat berbasis kompetensi, dan pengembangan sistem pendukung tata kelola jabatan fungsional. Perubahan pokok dalam tata kelola Jabatan Fungsional dalam Permen PANRB 1/2023 dan PerBKN 3/2023, antara lain meliputi:

1. Tugas Jabatan Fungsional

Tugas pejabat fungsional memperhatikan ruang lingkup kegiatan sesuai dengan jenis jabatan fungsionalnya dan didasarkan pada ekspektasi kinerja pimpinan untuk setiap jenjang jabatan untuk memenuhi pencapaian target organisasi. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi pejabat fungsional untuk berinovasi dan berkontribusi secara lebih luas, selama pekerjaan mereka sejalan dengan tujuan organisasi yang lebih besar.

2. Mobilitas Talenta

Kebijakan ini mengatur mobilitas talenta bagi pejabat fungsional, baik antar kelompok jabatan dari Jabatan Administrasi (JA) ke Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) maupun di dalam jabatan fungsional itu sendiri. Diharapkan hal ini mampu menciptakan sistem yang lebih cair dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi yang dinamis.

3. Penilaian dan Penetapan Angka Kredit

Peraturan ini menyederhanakan sistem penilaian Angka Kredit (AK) bagi seluruh jabatan fungsional dengan menerapkan metode yang seragam. Penilaian kini didasarkan pada Target AK Tahunan, yang digunakan sebagai koefisien dalam mengonversi predikat kinerja. Dengan pendekatan ini, AK tidak lagi dihitung berdasarkan rincian setiap kegiatan, melainkan ditentukan dari hasil evaluasi kinerja secara menyeluruh.

4. Kenaikan Pangkat dan Jabatan

Terdapat ketentuan baru yang mengatur mengenai kenaikan pangkat istimewa bagi pejabat fungsional yang menunjukkan kinerja serta keahlian yang luar biasa. Sementara itu, proses kenaikan jenjang jabatan menjadi bagian dari mekanisme pengembangan karir yang dapat ditempuh melalui

promosi atau peningkatan jenjang jabatan, dengan syarat telah mengikuti dan lulus uji kompetensi sesuai ketentuan yang berlaku.

5. Peran Instansi Pembina

Peran Instansi Pembina kini semakin strategis dengan mengemban fungsi sebagai Capacity Business Partner, yakni berfokus pada peningkatan kapasitas profesional dalam jabatan fungsional (Jazuli et al., 2023). Dalam menjalankan peran ini, Instansi Pembina bertanggung jawab merancang materi pembelajaran, menyusun strategi, serta mengembangkan program-program peningkatan kapasitas secara berkelanjutan.

Penerapan Permen PANRB 1/2023 dan PerBKN 3/2023, pada beberapa aspek masih memerlukan ketentuan teknis yang mengatur dan menjelaskan lebih lanjut (Tunsiah, 2023). Beberapa hal yang perlu pengaturan lebih detil, antara lain:

1. Penilaian angka kredit yang dilakukan oleh Pejabat Penilai memerlukan pedoman/petunjuk teknis sebagai panduan, sehingga dalam menilai kinerja pejabat fungsional memiliki aturan yang jelas dan terukur;
2. Instansi pembina perlu melakukan reposisi tugas dan fungsinya terutama dalam pembuatan konten pembelajaran dan strategi pembelajaran;
3. Pengaturan tentang perpindahan diagonal melalui promosi memerlukan panduan teknis yang mengatur norma, standar, prosedur dan kriteria; dan
4. Kenaikan pangkat istimewa memerlukan panduan implementasi yang jelas.

Dalam konteks pembinaan SDM aparatur khususnya jabatan fungsional, pembinaan Jabatan Fungsional Perencana menjadi praktik baik bagi instansi Pembina jabatan fungsional lainnya. Pusat Pembinaan, Pendidikan dan Pelatihan Perencana (Pusbindiklatren) Bappenas memegang peran sentral sebagai instansi pembina JF Perencana sejak tahun 2001, bertanggung jawab memfasilitasi dan mengembangkan JF Perencana. Namun, pembinaan ini menghadapi tantangan signifikan secara kuantitas pasca kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke fungsional. Fenomena ini melahirkan masalah kualitas berupa "gagap fungsional", di mana banyak pejabat hasil penyetaraan kesulitan beradaptasi dan memenuhi ekspektasi tugas sebagai Perencana (Maolana, 2024).

Strategi pembinaan JF Perencana yang telah dilakukan saat ini yaitu diagnosis SDM Perencana Pembangunan untuk memetakan kondisi eksisting, mengidentifikasi masalah regulasi, dan memetakan pemangku kepentingan strategis. Dalam penelitian Maolana (2024) formulasi strategi pengembangan dan pembinaan SDM Perencanaan Pembangunan dilakukan melalui: (1) reorganisasi Pusbindiklatren sebagai unit Pembina JF Perencana meliputi potensi pengembangan, intervensi kebijakan dan regulasi, dan peningkatan kapasitas SDM pengelola; (2) identifikasi kebutuhan dan penetapan standar penghitungan kebutuhan JF Perencana; (3) penetapan standar dan kamus kompetensi; serta (4) menetapkan strategi pengembangan kompetensi JF Perencana berdasarkan target perencanaan Pembangunan nasional. Seluruh upaya pembinaan ini sangat bergantung pada peningkatan kualitas koordinasi dan kolaborasi efektif dengan seluruh pemangku kepentingan dalam Pembangunan nasional guna memastikan pembinaan yang terarah dan berkelanjutan.

Pergeseran paradigma pengelolaan SDM memiliki implikasi langsung terhadap ekspektasi peran Analis SDM Aparatur di Indonesia. Arah kebijakan pemerintah untuk menciptakan birokrasi yang lincah dan berkinerja tinggi secara inheren menuntut para pengelola SDM khususnya Analis SDM Aparatur untuk mengadopsi peran sebagai HRBP. Dengan demikian, Analis SDM Aparatur idealnya harus mampu bertindak sebagai konsultan internal yang memberikan saran kebijakan berbasis bukti, merancang sistem manajemen talenta yang efektif, dan menjadi agen perubahan dalam budaya kerja organisasi. Sebagai upaya adopsi peran sebagai HRBP, BKN melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2020 (Permen PANRB 37/2020) menyediakan kerangka komprehensif mengenai peran, tugas, dan kompetensi yang diharapkan dari Analis SDM Aparatur. Transformasi ini dimaksudkan untuk merefleksikan pergeseran peran dari administratif ke strategis. Dalam tabel 1.1 menjelaskan bahwa jabatan fungsional Analis Kepegawaian dengan jabatan fungsional Analis SDM

Aparatur memiliki perbedaan yang pada aspek tugas, kedudukan dan ruang lingkup kegiatan. Tugas jabatan fungsional Analis Kepegawaian lebih bersifat administratif kepegawaian, sedangkan tugas jabatan fungsional Analis SDM Aparatur tidak hanya berfokus kepada administratif kepegawaian, namun memiliki tugas yang lebih luas meliputi kegiatan merumuskan, menganalisis, mengevaluasi, dan mengembangkan kebijakan, memberikan asistensi dan konsultasi, serta menyusun rekomendasi kebijakan. Seluruh kegiatan ini dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan kepentingan terbaiknya, sejalan dengan regulasi yang berlaku dan praktik manajemen SDM yang profesional dan terkini.

Sebagai upaya untuk menindaklanjuti ketentuan dalam Permen PANRB 37/2020, BKN menetapkan Surat Edaran Kepala BKN Nomor 11 Tahun 2022 sebagai langkah strategis BKN yang secara resmi mengubah nomenklatur jabatan Analis Kepegawaian Keahlian menjadi Analis SDM Aparatur. Perubahan ini membawa dampak signifikan terhadap ruang lingkup tugas dan fungsi yang harus dilaksanakan.

Tabel 1. 1 Perbandingan Tugas, Jenjang Jabatan, dan Ruang Lingkup Tugas antara JF Analis Kepegawaian dengan JF Analis SDM Aparatur

Perbandingan	Analis Kepegawaian	Analis SDM Aparatur
Tugas	PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak secara penuh oleh Pejabat yang Berwenang untuk melakukan kegiatan manajemen PNS dan pengembangan sistem manajemen PNS yang dalam pelaksanaan pekerjaannya didasarkan atas disiplin ilmu pengetahuan, metodologi dan teknik analisis tertentu.	PNS yang diberi tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melakukan pengelolaan sistem SDM Aparatur melalui kegiatan perumusan, analisis, evaluasi, pengembangan, asistensi, konsultasi dan penyusunan saran kebijakan dalam konteks kebutuhan serta kepentingan terbaik organisasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan praktik SDM profesional mutakhir
Jenjang Jabatan	Ahli Pertama, Ahli Muda, dan Ahli Madya	Ahli Pertama, Ahli Muda, Ahli Madya, dan Ahli Utama

Bersambung...

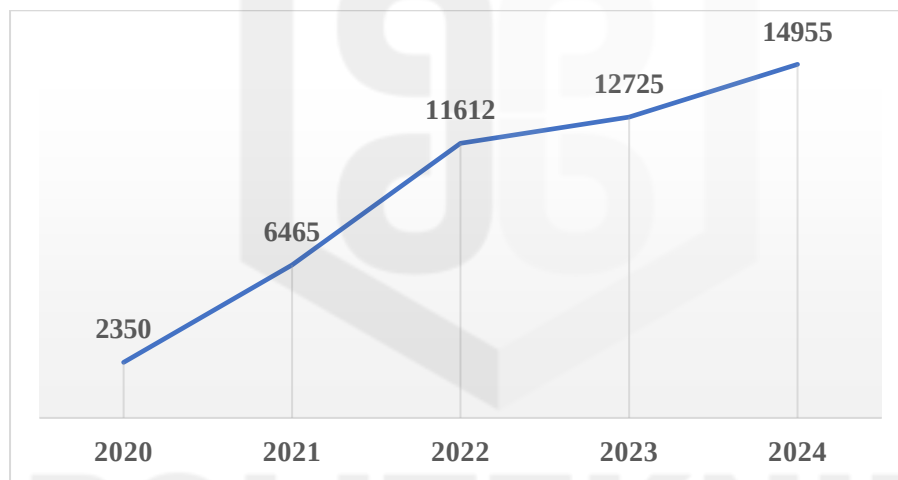
Perbandingan	Analisis Kepegawaian	Analisis SDM Aparatur
Ruang Lingkup	1. Formasi 2. Pengadaan 3. Mutasi Kepegawaian 4. Status dan Kedudukan Hukum 5. Jabatan 6. Peningkatan Pendidikan 7. Penggajian, Tunjangan dan Kesejahteraan 8. Tata Usaha Kepegawaian 9. Disiplin dan Pengendalian Kepegawaian 10. Pemberhentian 11. Rekrutmen Pegawai 12. Computer Assisted Test (CAT) 13. Pengembangan Jabatan 14. Sistem Ketatausahaan Kepegawaian 15. Pelaporan	1. Penyusunan Kebutuhan 2. Pengadaan 3. Pangkat dan Jabatan 4. Pengembangan Karier 5. Pola Karier 6. Promosi 7. Mutasi 8. Penugasan 9. Pengembangan Kompetensi 10. Penilaian Kinerja 11. Disiplin 12. Penghargaan 13. Penggajian, Tunjangan, dan Fasilitas 14. Pemberhentian 15. Jaminan Pensiun dan Hari Tua 16. Perlindungan 17. Cuti 18. Sistem Informasi 19. Manajemen SDM Aparatur Strategik dan Reformasi Birokrasi 20. Analisis Organisasi Publik 21. Proses dan Analisis Kebijakan atau Regulasi Bidang SDM Aparatur

Sumber: Diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk Semester II hingga 31 Desember 2024, jumlah keseluruhan Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia tercatat sebanyak 4.734.041 orang. Dari jumlah tersebut, sebanyak 3.566.141 merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS), sementara sisanya sebanyak 1.167.900 orang merupakan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dari jumlah tersebut, kelompok jabatan fungsional menjadi yang terbesar dengan lebih dari 2,2 juta orang (62%), yang merupakan salah satu konsekuensi langsung dari kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional. Sebagai benchmark internasional dari *Society for Human*

Resource Management (SHRM) menunjukkan rasio ideal sekitar 1.7 hingga 2 praktisi HR untuk setiap 100 karyawan (Mosaic, 2025). Jika kita menggunakan rasio ideal 1:100 atau 1 untuk 100 ASN, Indonesia membutuhkan sekitar 47.340 Analis SDM Aparatur yang kompeten dan strategis untuk 4,73 juta ASN. Sehingga ketersediaan Analis SDM Aparatur saat ini belum ideal memenuhi kebutuhan.

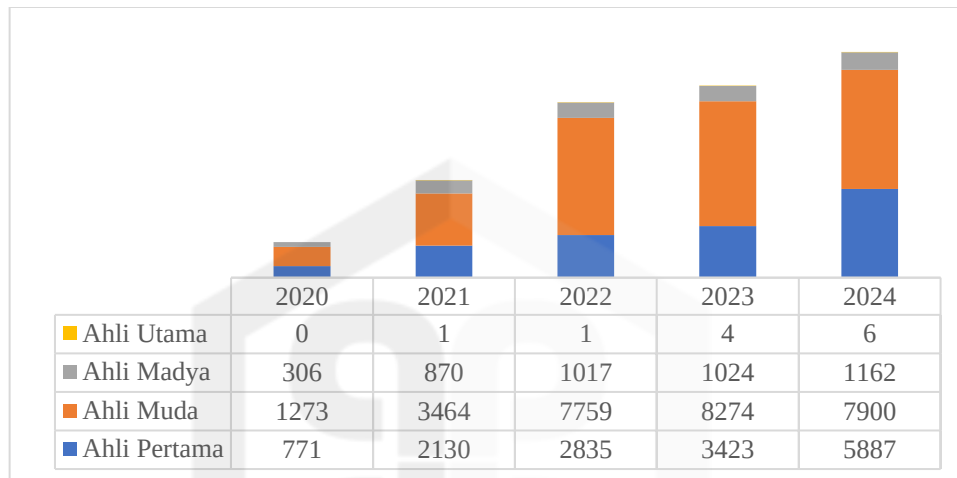
Gambar 1.4 Jumlah Analis SDM Aparatur selama kurun waktu 5 (lima) tahun



Sumber: BKN, 2025 (diolah Peneliti)

Dari Gambar 1.4 dapat disimpulkan bahwa jumlah Analis SDM Aparatur tahun 2024 mengalami lonjakan populasi sebesar 12.605 orang, jika dibandingkan kondisi pada 31 Desember 2020. Perubahan signifikan jumlah Analis SDM Aparatur terjadi pada tahun 2020 sampai dengan 2022. Dari total Analis SDM Aparatur, populasi terbesar sebanyak 53% atau 7.900 orang berada di jenjang Ahli Muda, diikuti jenjang Ahli Pertama dengan 39% atau 5.887 orang. Hal ini disebabkan karena adanya kebijakan dalam pengangkatan Analis SDM Aparatur melalui mekanisme penyesuaian atau inpassing, penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, serta perpindahan dari jabatan lain ke dalam jabatan fungsional.

Gambar 1.5 Komposisi JF Analis SDM Aparatur selama tahun 2020-2024



Sumber: BKN, 2025(diolah Peneliti)

Gambar 1.5 menjelaskan implikasi paling signifikan dari kebijakan pengangkatan ke dalam Analis SDM Aparatur. Hal ini menyebabkan strategi pembinaan dengan model satu ukuran untuk semua kelompok Analis SDM Aparatur menjadi tidak relevan dan dapat berpotensi gagal. Saat ini setidaknya terdapat tiga kelompok dengan kebutuhan pembinaan yang berbeda:

1. Analis SDM Aparatur yang meniti jalur dari jenjang paling rendah dan memiliki pemahaman mendalam tentang ruang lingkup dan kegiatan tugas jabatannya.
2. Analis SDM Aparatur hasil penyetaraan jabatan yang memiliki pengalaman manajerial dan kepemimpinan namun memiliki kekurangan pengalaman teknis spesifik dalam bidang tugas jabatan fungsional.
3. Analis SDM Aparatur yang diangkat melalui mekanisme perpindahan dari jabatan lain atau penyesuaian atau *inpassing* berdasarkan pengalaman teknis dalam bidang manajemen SDM.

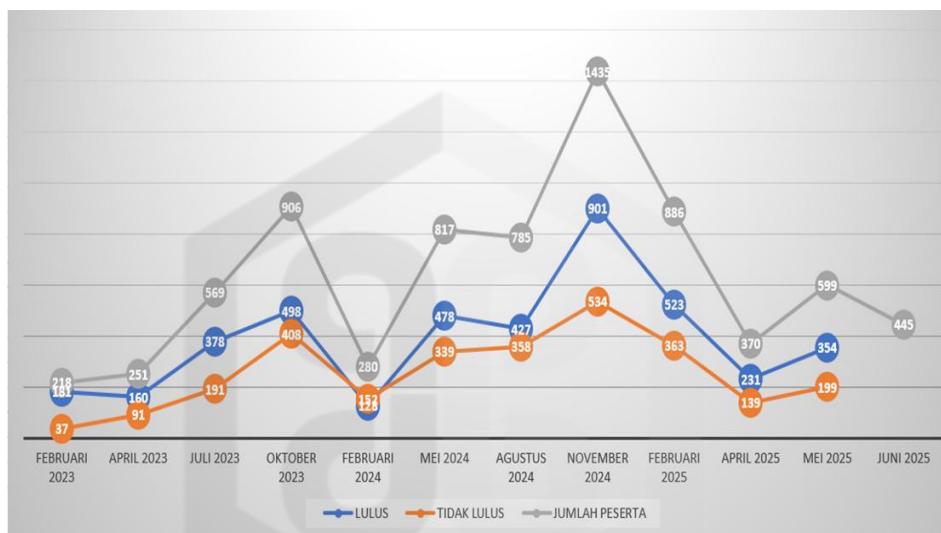
Selain permasalahan sebagai dampak dari disrupsi kebijakan dalam tata kelola jabatan fungsional, permasalahan utama dalam pembinaan Analis SDM Aparatur, khususnya aspek pengembangan kompetensi dan karier. Pada aspek pengembangan kompetensi, hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulfa & Supriatna (2024) pada Pemerintah Kabupaten Brebes, menjelaskan bahwa

tantangan yang dihadapi meliputi dalam pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur rendahnya nilai Indeks Profesionalisme (IP) ASN dan adanya kesenjangan kompetensi pada pegawai, pelatihan seringkali tidak didasarkan pada analisis kebutuhan yang efektif. Di sisi lain, studi yang dilakukan oleh Karyawati et al. (2025) di Kantor Regional BKN V Jakarta menjelaskan permasalahan pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur antara lain alokasi anggaran yang terbatas dan minimnya program pelatihan yang memadai serta perencanaan dan evaluasi pengembangan kompetensi juga belum transparan atau belum sepenuhnya sejalan dengan pengembangan kompetensi individual.

BKN merupakan instansi Pembina bagi 4 (empat) jabatan fungsional bidang Manajemen ASN, salah satunya adalah jabatan fungsional Analis SDM Aparatur. Dalam konteks pengembangan karier Analis SDM Aparatur, BKN telah menambah frekuensi jadwal uji kompetensi jabatan fungsional Analis SDM Aparatur dari 4 (empat) kali menjadi 12 (duabelas) kali dalam setahun (BKN, 2025). Pemberlakuan kebijakan baru ini diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi para pemangku Analis SDM Aparatur sebagai langkah percepatan pengembangan kariernya.

Kebijakan lainnya terkait uji kompetensi jabatan fungsional yaitu pemberlakuan mekanisme uji kompetensi ulang atau remedial. Dengan demikian bagi peserta yang tidak lulus uji kompetensi akan diberikan informasi hasil uji kompetensi pada materi yang belum memenuhi nilai kelulusan dan diberikan kesempatan mengikuti uji kompetensi ulang atau remedial hanya pada materi kompetensi yang belum memenuhi nilai kelulusan saja. Jumlah peserta uji kompetensi jabatan fungsional Analis SDM Aparatur dari tahun periode Februari 2023 sampai dengan Juni 2025 disajikan dalam Gambar 1.6.

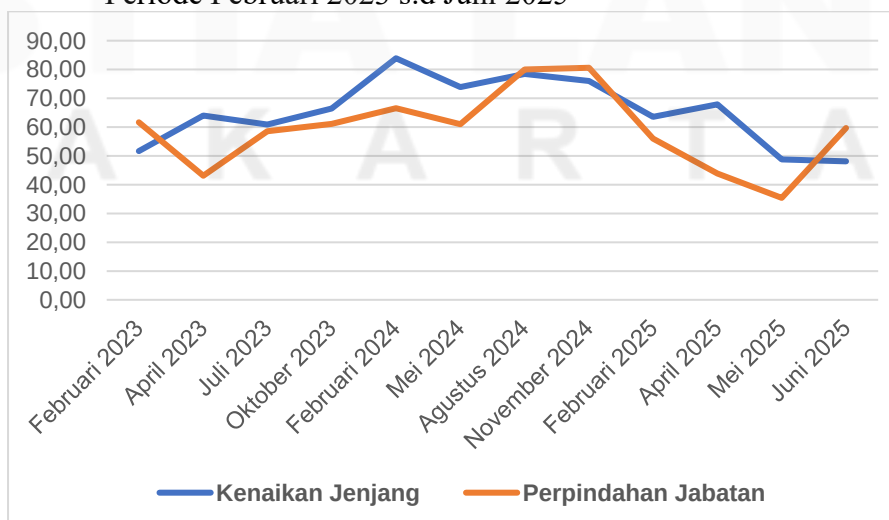
Gambar 1.6 Jumlah Peserta Uji Kompetensi JF Analisis SDM Aparatur Periode Februari 2023 s.d Juni 2025



Sumber: BKN, 2025 (diolah Peneliti)

Meskipun telah diberikan kesempatan untuk mengikuti uji kompetensi ulang atau remedial, tingkat kelulusan peserta uji kompetensi belum optimal. Tren tingkat kelulusan peserta uji kompetensi mekanisme JF Bidang Kepegawaian untuk mekanisme kenaikan jenjang jabatan dan perpindahan dari jabatan lain diilustrasikan dalam Gambar 1.7.

Gambar 1.7 Tren Tingkat Kelulusan Uji Kompetensi JF Analisis SDM Aparatur Periode Februari 2023 s.d Juni 2025



Sumber: BKN, 2025 (diolah Peneliti)

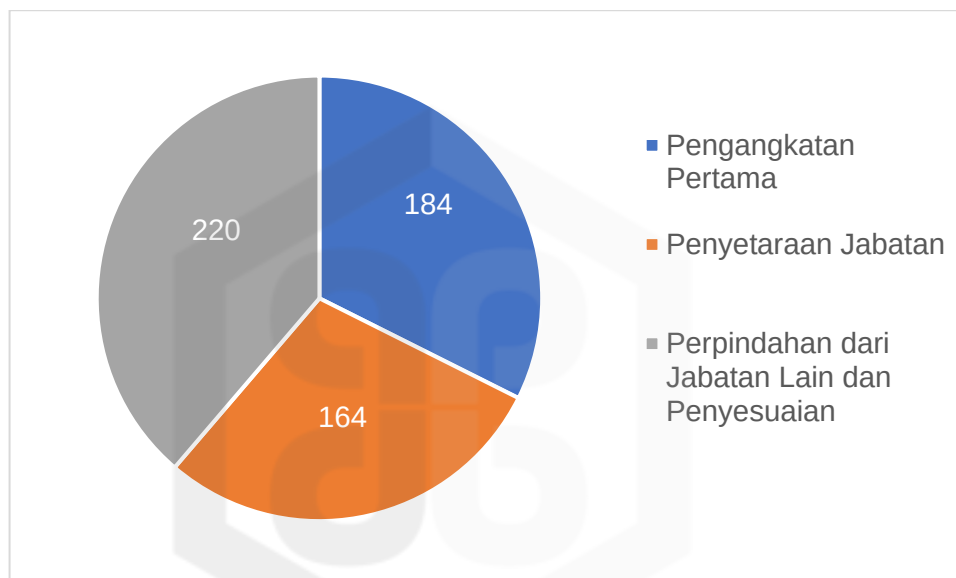
Meskipun telah diberikan kesempatan untuk mengikuti uji kompetensi ulang atau remedial, tingkat kelulusan peserta uji kompetensi belum optimal. Data menunjukkan bahwa meskipun terdapat fluktuasi persentase kelulusan uji kompetensi, hasil kelulusan masih di bawah 60%. Hal ini disebabkan antara lain karena:

1. Hasil uji kompetensi dari BKN hanya berupa nilai akhir tanpa rincian per kompetensi;
2. Belum adanya umpan balik sesuai kompetensi yang dicapai, sehingga sulit dijadikan dasar analisis kesenjangan yang spesifik; dan
3. Hasil uji kompetensi belum dapat diintegrasikan dengan penyusunan *Human Capital Development Program* (HCDP) atau Analisis Perencanaan dan Kebutuhan Pelatihan (AKPK).

Transformasi jabatan fungsional memberikan dampak dalam tata kelola jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur di seluruh instansi pemerintah, termasuk BKN. BKN merupakan instansi pemerintah yang memiliki kewenangan sebagai Pembina sekaligus instansi pengguna jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur. Perubahan dalam pengelolaan jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur memberikan beberapa dampak. Dampak pertama yang terjadi di lingkungan internal BKN terbentuk tiga kelompok Pejabat Fungsional Analisis SDM Aparatur berdasarkan mekanisme pengangkatannya.

Berdasarkan Gambar 1.8, dari total keseluruhan 568 orang Analisis SDM Aparatur di BKN, kelompok terbesar adalah sebanyak 220 orang yang berasal dari Perpindahan Jabatan Lain atau Penyesuaian. Hal ini menunjukkan bahwa jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur masih menjadi jabatan favorit para ASN di lingkungan BKN untuk mengembangkan kariernya. Jenis pengangkatan JF yang berbeda tentu saja memerlukan metode pembinaan dan pengembangan yang berbeda antar kelompok sesuai dengan kebutuhan.

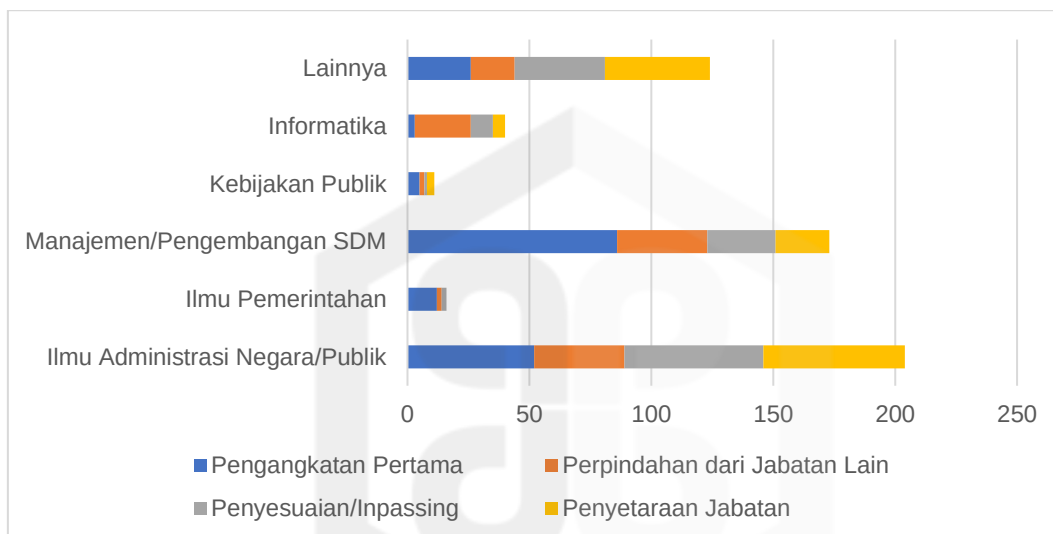
Gambar 1.8 Sebaran Pejabat Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN
Berdasarkan Mekanisme Pengangkatannya



Sumber: BKN, 2025 (diolah Peneliti)

Dampak yang kedua adalah dari adanya kesenjangan dari aspek kualifikasi pendidikan dan pengalaman menduduki jabatan fungsional. Analis SDM Aparatur mensyaratkan kualifikasi pendidikan antara lain Diploma IV atau Sarjana dari bidang ilmu administrasi negara/publik, kebijakan publik, manajemen/pengembangan SDM, ilmu pemerintahan dan informatika. Berdasarkan Gambar 1.9 dari 568 orang Analis SDM Aparatur, terdapat 124 orang yang tidak memiliki kualifikasi pendidikan sesuai dengan persyaratan jabatan fungsional Analis SDM Aparatur. Sebagian besar pejabat fungsional yang tidak memiliki kualifikasi pendidikan sesuai persyaratan berasal dari mekanisme penyetaraan jabatan dan penyesuaian/inpassing.

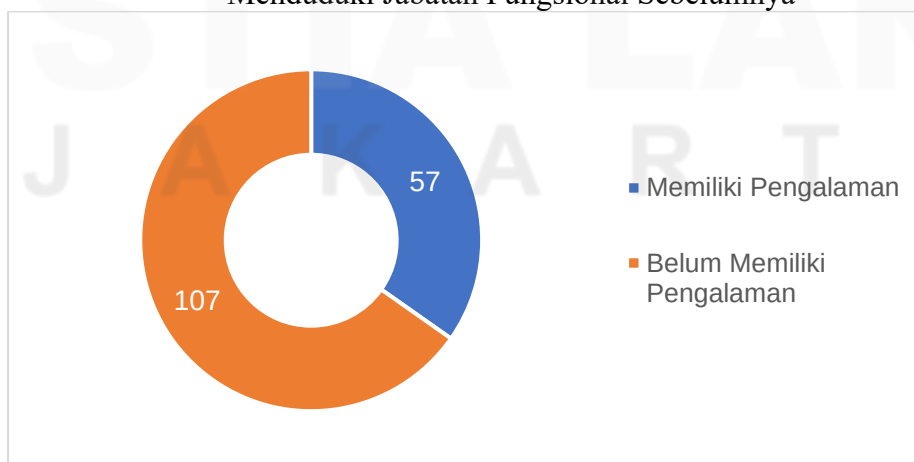
Gambar 1.9 Sebaran Data Kualifikasi Pendidikan JF Analis SDM Aparatur Berdasarkan Jenis Pengangkatannya



Sumber: BKN, 2025 (diolah Peneliti)

Sedangkan dari aspek pengalaman menduduki jabatan fungsional, pejabat fungsional Analis SDM Aparatur dari mekanisme pengangkatan penyetaraan jabatan dari total 164 orang, terdapat 107 orang atau 65% yang belum pernah memiliki pengalaman menduduki jabatan fungsional.

Gambar 1.10 Sebaran Data Pengalaman JF Analis SDM Aparatur dari Pengangkatan Penyetaraan Jabatan Berdasarkan Riwayat Menduduki Jabatan Fungsional Sebelumnya



Sumber: BKN, 2025 (diolah Peneliti)

Melihat kompleksitas tantangan pasca transformasi jabatan fungsional, khususnya pada Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur, maka keberadaan strategi pembinaan yang terarah, adaptif, dan kontekstual menjadi kebutuhan yang mendesak. Perbedaan latar belakang pengangkatan, kesenjangan kualifikasi, serta beragamnya tingkat kesiapan kompetensi menjadikan pendekatan pembinaan yang seragam tidak lagi relevan. Strategi pembinaan yang tepat tidak hanya bertujuan untuk menjembatani kesenjangan kapasitas dan kinerja, tetapi juga untuk memperkuat peran Analis SDM Aparatur sebagai mitra strategis organisasi dalam pengelolaan talenta birokrasi. Oleh karena itu, penelitian ini sangat mendesak dilakukan guna merumuskan strategi pembinaan jabatan fungsional Analis SDM Aparatur yang dirancang khusus untuk menjawab akumulasi tantangan tersebut. Strategi pembinaan yang berbasis kebutuhan nyata, berorientasi pada kinerja, dan selaras dengan dinamika organisasi menjadi landasan penting untuk memastikan keberhasilan transformasi jabatan fungsional khususnya bagi jabatan fungsional Analis SDM Aparatur di lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Implementasi Permen PANRB 17/2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional telah menciptakan kesenjangan yang masif di kalangan Analis SDM Aparatur. Pejabat fungsional yang dialihkan tidak semuanya memiliki kesesuaian kualifikasi pendidikan sesuai persyaratan atau pengalaman menduduki jabatan fungsional, serta proses pengangkatan dilakukan tanpa uji kompetensi dan mengabaikan sistem merit.
2. Pembinaan Analis SDM Aparatur masih menerapkan model yang sama untuk tiga kelompok, yaitu kelompok yang memulai karier dari bawah dengan pemahaman teknis yang mendalam dan kelompok penyetaraan dengan pengalaman manajerial namun memiliki keterampilan teknis yang

terbatas. Strategi pembinaan ini memiliki kemungkinan besar untuk gagal karena tidak memenuhi kebutuhan khusus setiap kelompok. Hal ini diperburuk oleh temuan bahwa pelatihan tidak didasarkan pada analisis kebutuhan yang tepat dan terhambat oleh keterbatasan anggaran.

3. Meskipun frekuensi uji kompetensi telah ditingkatkan, mekanisme pemberian umpan balik hanya menyajikan nilai akhir tanpa rincian kompetensi yang belum dikuasai. Hal ini menghambat integrasi dalam penyusunan *Human Capital Development Program* (HCDP) dan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKPK) secara terarah, sehingga upaya peningkatan kapasitas Analis SDM menjadi tidak optimal.
4. Perubahan dari sistem angka kredit berbasis DUPAK ke konversi predikat kinerja sesuai ketentuan Permen PANRB 1/2023, belum diikuti dengan penetapan petunjuk teknis yang mengatur standara penilaian kinerja yang dilakukan oleh pejabat penilai. Kurangnya petunjuk yang jelas menimbulkan risiko penilaian yang bersifat subjektif, yang dapat merusak prinsip keadilan, dan berpotensi menurunkan motivasi serta menghambat perkembangan karier fungsional.

C. Rumusan Permasalahan

Rumusan permasalahan dari latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan adalah sebagai berikut:

1. Mengapa pembinaan Analis SDM Aparatur pasca transformasi jabatan fungsional di Badan Kepegawaian Negara belum optimal?
2. Bagaimana strategi yang tepat untuk optimalisasi pembinaan jabatan fungsional Analis SDM Aparatur pasca transformasi jabatan fungsional di Badan Kepegawaian Negara?

D. Tujuan Penelitian

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

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan belum optimalnya pembinaan Analisis SDM Aparatur pasca transformasi jabatan fungsional di Badan Kepegawaian Negara.
2. Merumuskan strategi yang tepat untuk optimalisasi pembinaan jabatan fungsional Analisis SDM Aparatur pasca transformasi jabatan fungsional di Badan Kepegawaian Negara.

E. Manfaat Penelitian

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

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi yang berarti sebagai kajian empiris terkait strategi pembinaan Analisis SDM Aparatur setelah transformasi jabatan fungsional. Selain itu, juga dapat dijadikan sebagai referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya, khususnya yang mengangkat tema pembinaan jabatan fungsional.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi BKN

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan masukan berbasis bukti (*evidence-based*) untuk merumuskan kebijakan pembinaan dan pengembangan Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur yang lebih efektif dan adaptif,

- b. Bagi Instansi Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan acuan strategis bagi unit pengelola kepegawaian di kementerian, lembaga, maupun pemerintah daerah dalam menyusun program pengembangan karier dan peningkatan kompetensi yang selaras dengan kebutuhan jabatan Analisis SDM Aparatur di lingkungan instansinya masing-masing.

- c. Bagi Analisis SDM Aparatur

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai tantangan dan peluang profesi Analis SDM Aparatur, serta dapat menjadi acuan dalam merencanakan pengembangan diri dan karier secara mandiri untuk beradaptasi dengan tuntutan peran strategisnya.



**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis mendalam terhadap data kualitatif yang diperoleh dari wawancara dan studi dokumen, simpulan penelitian ini dirumuskan untuk menjawab dua pertanyaan utama penelitian sebagai berikut:

1. Pembinaan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN pasca transformasi belum berjalan optimal karena adanya lima kesenjangan utama yang saling berkaitan. Kelima faktor ini secara kolektif menghambat efektivitas program pembinaan dan implementasinya di lapangan yaitu:

- a. Kesenjangan Pemahaman Peran dan Tugas Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur

Masih terdapat pandangan yang keliru di kalangan pimpinan maupun pejabat fungsional bahwa peran Analis SDM Aparatur sebatas administratif, bukan mitra strategis dalam manajemen ASN.

- b. Kesenjangan Kompetensi Pejabat Fungsional Analis SDM Aparatur

Proses transformasi jabatan yang melibatkan penyetaraan dan perpindahan menghasilkan heterogenitas kompetensi, di mana sebagian besar pejabat belum memiliki pengalaman fungsional sebelumnya.

- c. Kesenjangan Akses Program Pembinaan yang Belum Merata

Program pengembangan kompetensi belum merata antara pusat dan daerah, disebabkan keterbatasan anggaran, sarana, serta belum adanya wadah berbagi praktik baik seperti *Community of Practice*.

- d. Kesenjangan Pemahaman Regulasi Pengelolaan Jabatan Fungsional

Perubahan sistem penilaian dari angka kredit ke konversi predikat kinerja belum diikuti pedoman teknis yang seragam, sehingga berpotensi menimbulkan subjektivitas dalam penilaian.

e. Mekanisme Evaluasi Pembinaan yang Belum Standar dan Terukur

Evaluasi yang ada masih berfokus pada output program pembinaan, belum sampai pada pengukuran perubahan perilaku dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

2. Strategi pembinaan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur di BKN yang efektif pasca transformasi harus bersifat komprehensif, terintegrasi, dan berorientasi masa depan, yang dirumuskan melalui empat kuadran strategis berdasarkan analisis SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) dan diprioritaskan dalam dua tahap implementasi sebagai berikut:

a. Strategi Prioritas Awal

Strategi prioritas awal mencakup tiga strategi yang memiliki relevansi tinggi terhadap kesenjangan utama, kelayakan sumber daya yang memadai, serta dapat segera memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas pembinaan. Strategi ini terdiri dari:

- 1) Sinergi *Coaching, Mentoring* dan Budaya Belajar untuk Memperkuat Peran Strategis Analis SDM Aparatur
- 2) Pengembangan Sistem Pembelajaran Digital untuk Pembinaan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur Terintegrasi
- 3) Penerapan Analitik SDM (*HR Analytic*) untuk Mendukung Pengambilan Keputusan Pembinaan JF Analis SDM Aparatur Berbasis Bukti

b. Strategi Prioritas Tahap Lanjutan

Strategi prioritas tahap lanjutan mencakup strategi yang memerlukan kesiapan data, sistem, serta koordinasi antar unit atau instansi yang lebih kompleks. Implementasinya disarankan setelah strategi tahap awal berjalan stabil dan memberikan hasil nyata. Strategi ini terdiri dari:

- 1) Optimalisasi Pembinaan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur Berdasarkan Kebutuhan Individual
- 2) Penyusunan Peta Karier Analis SDM Aparatur Berbasis Bidang Keahlian

3) Forum Kolaborasi untuk Penanganan Tantangan Pembinaan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur

Implementasi dari strategi-strategi ini dituangkan dalam sebuah peta jalan pembinaan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur untuk periode 2026-2027, yang mencakup tahapan pembangunan fondasi pada tahun pertama dan implementasi penuh serta evaluasi pada tahun kedua, guna memastikan bahwa pembinaan yang dilakukan bersifat terstruktur, terukur, dan berkelanjutan. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga operasional dengan tahapan implementasi yang jelas dan terukur.

B. Saran

Berdasarkan simpulan yang telah diuraikan, berikut adalah saran-saran yang bersifat konkret dan praktis, ditujukan bagi praktisi di Badan Kepegawaian Negara dan bagi kalangan akademisi untuk pengembangan penelitian di masa depan.

1. Saran bagi Badan Kepegawaian Negara (BKN)

Sebagai instansi pembina sekaligus pengguna Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur, BKN perlu mengambil langkah-langkah strategis untuk mengimplementasikan hasil penelitian ini. Saran yang direkomendasikan adalah:

- a. Membentuk tim kerja lintas unit kerja yang memiliki tugas dan fungsi dalam pembinaan Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur guna mengawal implementasi Peta Jalan 2026–2027, menetapkan IKU, dan memastikan dukungan anggaran.
- b. Menyusun kebijakan bagi *Coach* dan *Mentor* dengan mengintegrasikan peran pembimbing ke dalam SKP serta memberikan pengakuan kinerja agar peran ini diakui sebagai kontribusi strategis.
- c. Mengembangkan konten *Microlearning Digital* untuk menjembatani kesenjangan akses pembinaan antar wilayah, dengan fokus pada pemahaman regulasi baru dan teknis penilaian kinerja.

- d. Menetapkan tata kelola data terpusat melalui integrasi data pengembangan kompetensi, hasil pemetaan dan uji kompetensi, serta predikat kinerja dalam satu *data warehouse* sebagai sumber data tunggal yang valid.
- e. Merumuskan standar umpan balik lintas instansi melalui forum kolaborasi guna memastikan materi pembinaan tetap relevan, konsisten, dan mampu menyamakan pemahaman regulasi di tingkat nasional.

2. Saran bagi Penelitian Selanjutnya

- a. Melakukan Penelitian Kuantitatif atau Metode Campuran (*Mix Methods*). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang kaya akan kedalaman analisis. Untuk melengkapi temuan ini, penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur secara statistik signifikansi dari faktor-faktor penghambat dan pendukung pembinaan. Misalnya, menguji korelasi antara partisipasi dalam program mentoring dengan peningkatan predikat kinerja.
- b. Melakukan Studi Komparatif Lintas Instansi. Temuan penelitian ini berfokus pada BKN sebagai instansi pembina sekaligus pengguna. Penelitian di masa depan dapat melakukan studi komparatif dengan menganalisis strategi pembinaan JF Analis SDM Aparatur di kementerian/lembaga atau pemerintah daerah lain yang memiliki karakteristik berbeda. Studi semacam ini akan memperkaya pemahaman mengenai pengaruh konteks organisasi terhadap keberhasilan pembinaan.
- c. Melakukan penelitian jangka panjang untuk mengevaluasi keberlanjutan dan dampak pembinaan dari waktu ke waktu. Penelitian ini menyajikan kondisi pembinaan pada satu titik waktu tertentu. Untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif, direkomendasikan untuk melaksanakan penelitian lanjutan yang bersifat jangka panjang. Studi tersebut bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas, keberlanjutan, dan dampak dari implementasi strategi pembinaan dari

waktu ke waktu. Hasilnya akan memberikan bukti empiris yang lebih kuat mengenai kontribusi program pembinaan terhadap peningkatan profesionalisme Analis SDM Aparatur dan pencapaian sasaran reformasi birokrasi secara berkelanjutan.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Afianto, M. R., & Dharma, S. (2021). Analisis Strategi Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(6), 2906. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i6.3110>
- Bahri, E. S., & Salsiati. (2025). The Identification of Competency-based Human Resource Development Strategy. *International Journal of Strategic Studies*, 2(1). <https://journal.e-ice.id/index.php/icestra/index>
- 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>
- Chakraborty, T., & Dhir, S. (2023). Reframing Tech-Based Strategic HRD Practices in Organizational Path: Is the Journey Engaging? *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231173652>
- Creswell, J. W. (2024). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (6th ed.). Sage Publication.
- Djatola, H. R., & Hilal, N. (2025). Revitalization Strategies In Human Resource Development. *BALANCE: Economic, Business, Management and Accounting Journal*, 22(1), 97–118. <https://doi.org/10.30651/blc.v22i1.24361>
- Dwiwarman, D. A. (2024). Human Resource Development Strategy In Facing Digital Transformation. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 8(1), 1. <https://doi.org/10.29099/ijair.v8i1.1.1201>
- Ennimay, E., & Efendy, H. (2017). Implementation of Human Capital Management in HR Section of the Hang Tuah School of Health Science (STIKES) Pekanbaru. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 17. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i1.11984>
- Fernando, B., & Putri, A. (2024). Mengevaluasi Pola Pengembangan Karier Analis Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur di Biro Hukum dan Kepegawaian Badan Nasional Pencarian dan Pertolongan. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi 8.0 Politeknik STIA LAN Bandung*. <http://knia.stialanbandung.ac.id/index.php/knia/article/view/1107>
- Firdaus, M., Rosita, W., Diyanto, H., & Supratikta, H. (2023). Optimizing Organizational Performance through Strategic Human Capital

- Management. *Ascarya: Journal of Islamic Science, Culture, and Social Studies*, 3(2), 151–157. <https://doi.org/10.53754/iscs.v3i2.634>
- 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>
- Hatta, M., & Soeharso, S. Y. (2022). *Dynamic HR Model MSDM untuk Bisnis Berkelanjutan dan Karyawan Bahagia* (L. Mayasari, Ed.; I). Penerbit Andi.
- Jazuli, A., Lukito, I., Nugroho, T. W. A., & Firdaus, I. (2023). Perancang Peraturan Perundang-Undangan dalam Penyusunan Legislasi: Analisis Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Tentang Jabatan Fungsional. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 17(3), 309. <https://doi.org/10.30641/kebijakan.2023.v17.309-326>
- Karyawati, E., Asropi, & Hamka. (2025). Pengembangan Kompetensi Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Kantor Regional. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 6(2).
- Kaswan. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis* (E. Kurnia, Ed.; I). Penerbit ANDI.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Maolana, M. I. (2024). Rancang Bangun Pengembangan Kerangka Sumber Daya Manusia Perencana Pembangunan Menuju Indonesia Emas 2045. In *Bappenas Working Papers* (Vol. 7, Issue 3). Ministry of National Development Planning/Bappenas RI. <https://doi.org/10.47266/bwp.v7i3.370>
- Maulana, A., Indriati, F., & Hidayah, K. (2022). Analysis of Bureaucratic Reform Through Delaying of Government Institutions in Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 18(2), 155–170. <https://doi.org/10.24258/jba.v18i2.1003>
- Maulana, A., Silitonga, M. S., & Asropi. (2023). Budaya Belajar Mandiri dan Berkelanjutan: Strategi Pengembangan Kompetensi PNS di Pemerintah Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 9(3), 151–159.
- Mitsakis, F. (2019). Modify the Redefined: Strategic Human Resource Development Maturity at a Crossroads. *Human Resource Development Review*, 18(4), 470–506. <https://doi.org/10.1177/1534484319847043>

Mosaic. (2025). *HR to Employee Ratio*. <https://www.mosaic.tech/financial-metrics/hr-to-employee-ratio>

Mylona, E., & Mihail, D. (2022). An employee perspective of human resource development practices in the public sector: the role of organizational and supervisor support. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 739–756. <https://doi.org/10.1177/0020852320952858>

Nuhasanah, N., SK, P., & Alhempri, R. (2024). *Pembinaan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia* (S. P. Hutomo, Ed.; Cetakan Pertama). Takaza Innovatix Labs.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Negara.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 2 Tahun 2022 tentang Pedoman Penyusunan Kebutuhan Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2023 tentang Angka Kredit, Kenaikan Pangkat dan Kenaikan Jenjang Jabatan Fungsional.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Kedalam Jabatan Fungsional.

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

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Rakhmawanto, A. (2016). *Analisis Model Pembinaan Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian di Badan Kepegawaian Negara*.

Ramadhani, Y. R. (2024). *Penempatan Pegawai Pada Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur di Badan Kepegawaian dan*

Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah. <http://eprints.ipdn.ac.id/17823/>

Sanjaya, K. B., & Darma, G. S. (2023). *Lika Liku Pengembangan Karir Pasca Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.* 17. <https://binapatria.id/index.php/MBI>

Sedarmayanti. (2023). *Manajemen Strategi* (N. F. Atif, Ed.; V). Refika Aditama.

Setneg. (2025). *RPJMN 2025-2029: Fondasi Awal Wujudkan Visi Indonesia Emas 2045.* Kementerian Sekretariat Negara. https://www.setneg.go.id/baca/index/rpjmnn_2025_2029_fondasi_awal_wujudkan_visi_indonesia_emas_2045

Sopiah, & Sangadji, E. M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik.* Penerbit Andi.

Stavros, J., & Cole, M. L. (2013). *SOARing towards positive transformation and change.* <https://www.researchgate.net/publication/259975881>

Stavros, J., Cooperrider, D. L., & Kelley, D. L. (2003). *Strategic Inquiry ! Appreciative Intent: Inspiration to SOAR A New Framework for Strategic Planning.* <https://www.researchgate.net/publication/255571726>

Stavros, J. M., & Hinrichs, G. (2009). *The Thin Book of SOAR: Building Strengths-based Strategy.* Thin Book Publishing Company.

Sthapit, A. (2020). Evaluation of Strategic Factors in HRD Practices of Nepali Banks: Towards Building an SHRD Model. *Asia Pacific Journal of Management and Education*, 3(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.32535/apjme.v3i2.848>

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. <https://jayapanguspress.penerbit.org/index.php/ganaya>

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Alfabeta.

Surat Edaran Kepala BKN Nomor 3 Tahun 2022 tentang Pelaksanaan Coaching, Mentoring, dan Belajar Mandiri Bagi Pegawai di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara.

Surat Edaran Kepala BKN Nomor 11 Tahun 2022 tentang Perubahan Nomenklatur Jabatan Fungsional Kepegawaian.

Syaefullah, M., & Aswan, M. K. (2025). Strategic Human Resource Development: Enhancing Employee Skill for Organizational Growth. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(01), 180–191. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i01.1340>

Tunsiah, S. (2023). Analisis Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 Terhadap Pengembangan Karir Pejabat Fungsional Pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 8(1), 38–44. <https://doi.org/10.56971/jwi.v8i1.271>

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.

Wahyunawati, S. (2023). Penggunaan Matriks SWOT dan QSPM dalam Menentukan Strategi Pengembangan Kompetensi Karyawan PT. Ketapang Subur Lestari. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 2(1), 44–59. <https://doi.org/10.55123/mamen.v2i1.1365>

World Bank. (2025). *Worldwide Governance Indicators*. World Bank. <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators/Series/GE.EST>

Zulfa, D. A., & Supriatna, M. D. (2024). *Analisis Kebutuhan Diklat Bagi Jabatan Analis SDM Aparatur di BKPSDM Brebes*.