

TESIS
PERENCANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS
JABATAN FUNGSIONAL PENATA PERTANAHAN (STUDI
KASUS DI KANTOR WILAYAH BPN PROVINSI DKI JAKARTA)

Oleh

NAMA : DYAH AYU PUSPITANINGTYAS
NPM : 2044021032
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBERDAYA APARATUR



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

PROGRAM STUDI MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
PROGRAM PASCASARJANA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
2024

JUDUL TUGAS AKHIR :

Perencanaan Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Penata
Pertanahan (Studi Kasus Di Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta)

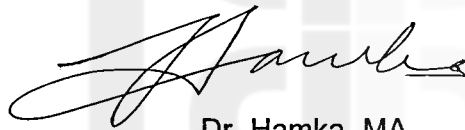
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan,

Jakarta, Juni 2024

Pembimbing I,

Dr. Asropi SIP, MSi

Pembimbing II,



Dr. Hamka, MA

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

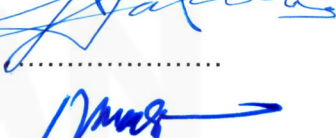
LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Dyah Ayu Puspitaningtyas
Nomor Pokok Mahasiswa : 2044021032
Program Studi/Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara/Manajemen
Sumber Daya Aparatur
Judul Tugas Akhir : Perencanaan Pengembangan Kompetensi Teknis
Jabatan Fungsional Penata Pertanahan (Studi Kasus
Di Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta)

**Telah mempertahankan Tesis di hadapan
Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta**

Hari : Rabu
Tanggal : 12 Juni 2024
Pukul : 13.00 – 14.30 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji	Nama	Tanda Tangan
Ketua	: Dr. Bambang Giyanto, S.H., M.Pd	
Sekretaris	: Dr. Ridwan Rajab, M.Si	
Anggota/Pembimbing 1	: Dr. Asropi, S.IP., M.Si	
Anggota/Pembimbing 2	: Dr. Hamka, MA.	
Anggota	: Dr. Achmad Djatmiko, MA	



SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Dyah Ayu Puspitaningtyas
Nomor Pokok Mahasiswa : 2044021032
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul "Perencanaan Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Penata Pertanahan (Studi Kasus Di Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta)" merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atas ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

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

Jakarta, Juni 2024

Penulis,



Dyah Ayu Puspitaningtyas.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

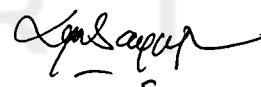
KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "Perencanaan Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional Penata Pertanahan (Studi Kasus di Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta)". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di Politeknik STIA-LAN Jakarta. Penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Orang Tua dan Keluarga, yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
2. Dr. Asrofi, M.Si, selaku pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan yang sangat berharga dalam proses penyusunan tesis ini.
3. Dr. Hamka, M.A., selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan saran, kritik, dan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik.
4. Dosen dan seluruh Staf Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah membantu proses belajar, dan membagi manfaat ilmu bagi penulis dalam menyelesaikan tesis.
5. Bagian Tata Usaha Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta yang telah membantu proses penelitian.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah membantu dalam proses penyelesaian tesis ini.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

Penulis,



Dyah Ayu Puspitaningtyas.

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

ABSTRAK

**DYAH AYU PUSPITANINGTYAS, 2044021032
PERENCANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI TEKNIS JABATAN
FUNGSIONAL PENATA PERTANAHAN (STUDI KASUS DI KANTOR
WILAYAH BPN PROVINSI DKI JAKARTA)
112 halaman, 5 bab, 5 tabel, 10 gambar.**

Jabatan Fungsional (JF) Penata Pertanahan di DKI Jakarta memiliki tugas dan tanggung jawab yang berat dalam rangka pencapaian kinerja Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta. JF Penata Pertanahan sebagai Sumberdaya Aset yang berharga bagi organisasi perlu dikembangkan kompetensinya agar mampu melaksanakan tugas dengan profesional dan kompeten. Agar proses pengembangan kompetensi lebih terarah dan sesuai kebutuhan organisasi maka perlu disusun Dokumen Perencanaan Pengembangan Kompetensi dan Modelnya. Penyusunan Model Kompetensi sebelumnya masih merujuk pada peminatan JF penata Pertanahan melalui aplikasi LMS PPSDM, namun dalam penelitian ini penulis mengembangkan model dan perencanaan Pengembangan Kompetensi sesuai hasil Kesenjangan Kompetensi dan Program Strategis telah ditetapkan. Sehubungan bahwa jenis kompetensi bisa berubah dengan cepat sesuai pertumbuhan dan kebutuhan organisasi, maka perlu dianalisa bagaimana metode perencanaan dan model pengembangan yang tepat agar mudah menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Dinamika pelaksanaan tugas teknis dan masalah yang dihadapi sangat mempengaruhi jenis keterampilan yang harus dikuasai Pegawai.

Sehubungan bahwa tugas pertanahan pada JF Penata Pertanahan memiliki keterkaitan sebagai input dan output bagi tugas fungsi lainnya, maka proses pengembangan kompetensi menyesuaikan dengan standar kompetensi teknis JF Penata Pertanahan yang dikelompokkan sesuai kebutuhan organisasi sebagai berikut: Kompetensi Inti berupa Dasar Pertanahan dan Literasi Digital serta Kompetensi Teknis Lainnya yang terdiri dari Penetapan Hak Atas Tanah dan Ruang, Pemeriksaan Tanah dan Pendaftaran Tanah, Reforma Agraria, Pemberdayaan Masyarakat, Penertiban Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan dan Pemanfaatan Ruang, Pengadaan Tanah, Mediasi Pertanahan, Hukum dan Administrasi Pertanahan, Komunikasi Publik dan *Problem Solving* dan *Risk Management*. Berdasarkan hasil penelitian model pengembangan kompetensi dilaksanakan menggunakan hasil pengukuran kesenjangan dengan metode klasikal dan non klasikal.

Kata Kunci: Kompetensi, Perencanaan Kompetensi, Model Kompetensi, JF Penata Pertanahan, Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta

**APPLIED MASTER PROGRAM
NATIONAL DEVELOPMENT ADMINISTRATION
NIPA SCHOOL OF ADMINISTRATION
NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION**

ABSTRACT

**DYAH AYU PUSPITANINGTYAS, 2044021032
PLANNING FOR THE DEVELOPMENT OF TECHNICAL COMPETENCE OF
FUNCTIONAL OFFICIAL LAND ADMINISTRATORS (CASE STUDY AT THE
REGIONAL OFFICE OF BPN DKI JAKARTA PROVINCE)
112 pages, 5 chapters, 5 tables, 10 figures.**

The Functional Position (JF) of Land Administrators in DKI Jakarta has heavy duties and responsibilities in order to achieve the performance of Regional Office of BPN DKI Jakarta Province. JF Land Management as a valuable asset resource for organizations needs to develop their competence so that they are able to carry out their duties professionally and competently. So that the competency development process is more focused and meets the needs of the organization, it is necessary to prepare a Competency Development Planning Document and Model. The previous preparation of the Competency Model still referred to JF's specialization in Land Management through the PPSDM LMS application, but in this research the author developed a Competency Development model and plan according to the results of the Competency Gaps and Strategic Programs that have been determined. Due to the fact that the type of competency can change quickly according to the growth and needs of the organization, it is necessary to analyze the appropriate planning methods and development models so that they can easily adapt to the needs of the organization. The dynamics of carrying out technical tasks and the problems faced greatly influence the types of skills that employees must master.

In connection with the fact that land duties at JF Land Management are related as input and output for other functional tasks, the competency development process adapts to JF Land Management's technical competency standards which are grouped according to organizational needs as follows: Core Competencies in the form of Basic Land and Digital Literacy and Technical Competencies Others consisting of Determination of Land and Space Rights, Land Inspection and Land Registration, Agrarian Reform, Community Empowerment, Controlling Tenure, Ownership, Use and Utilization of Space, Land Acquisition, Land Mediation, Land Law and Administration, Public Communication and *Problem Solving* and *Risk Management*. Based on the research results, the competency development model was implemented using the results of measuring gaps using classical and non-classical methods.

Keywords: Competence, Competency Planning, Competency Model, JF Land Planner, Regional Office of BPN DKI Jakarta Province

DAFTAR ISI

Lembar Persetujuan	i
Lembar Pengesahan	iv
Lembar Pernyataan	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Rumusan Masalah	10
D. Tujuan Penelitian	10
E. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Penelitian Terdahulu	12
B. Tinjauan Kebijakan dan Teori	20
1. Tinjauan Kebijakan	20
2. Tinjauan Teori	23
C. Kerangka Berpikir	42
BAB III METODELOGI PENELITIAN	46
A. Teknis Pengumpulan Data	47
1. Metode Pengumpulan Data	47
2. Sumber Data	48
B. Prosedur Pengolahan Data	50
1. Teknik Pengolahan Data	50
2. Proses Triangulasi	50
3. Penyajian data:	51
C. Instrumen Penelitian	52
BAB IV HASIL PENELITIAN	54
A. Gambaran Umum Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta	54

B.	Perencanaan Pengembangan Kompetensi Teknis JF Penata Pertanahan..	57
1.	Gambaran Umum JF Penata Pertanahan.....	57
2.	Pengumpulan Data Analisis Jabatan dan Standar Kompetensi Jabatan JF Penata Pertanahan.....	59
3.	Profil JF Penata Pertanahan	67
4.	Pengukuran Kesenjangan Kompetensi	69
5.	Kesenjangan Kompetensi	74
C.	Analisis Kebutuhan Diklat	84
D.	Model Pengembangan Kompetensi Teknis JF Penata Pertanahan	91
1.	Model Pengembangan Kompetensi Saat Ini	91
2.	Model Pengembangan Kompetensi berdasarkan Analisis Kebutuhan Diklat	100
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		104
A.	Kesimpulan.....	104
B.	Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA.....		108
LAMPIRAN		112

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rekapitulasi Peralihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional	3
Tabel 1.2 Rekapitulasi JF Penata Pertanahan	6
Tabel 3.1 Key Informant	49
Tabel 4.1 Tabel Kompetensi Teknis	64
Tabel 4.2 Profil Pegawai.....	67



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Gunung Es	32
Gambar 2.2 Model Berpikir.....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Wilayah BPN.....	56
Gambar 4.2 Standar Kompetensi JF Penata Pertanahan.....	64
Gambar 4.3 Gambar Aplikasi Pertanahan	78
Gambar 4.4. Tampilan Website LMS Kementerian ATRBPN	93
Gambar 4.5. Model Pengembangan Kompetensi Saat Ini.....	94
Gambar 4.6. Webinar dan Seminar Online PPSDM	95
Gambar 4.7. Webinar dan Seminar Online Teknis	96
Gambar 4.8. Undangan Kegiatan Coaching Clinic	98



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pelaksanaan prioritas utama pada poin keempat Presiden Jokowi Tahun 2019-2024 dalam rangka Penyederhanaan Birokrasi dengan memangkas birokrasi menjadi 2 level Eselon. Proses penyederhanaan dilaksanakan melalui mekanisme mengalihkan jabatan struktural ke dalam jabatan fungsional. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional dan diperbarui dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Nomor 17 Tahun 2021.

Proses pengalihan jabatan struktural ke fungsional dilaksanakan menyederhanakan rantai birokrasi di instansi pemerintah. Pelaksanaan penyederhanaan birokrasi Aparatur Sipil Negara dilaksanakan dengan menghapus beberapa jabatan struktural menjadi 2 level jabatan. Tujuan dari kebijakan ini Pemerintah dengan tujuan untuk meningkatkan pelayanan publik dengan menciptakan efektivitas organisasi pemerintah agar bersifat dinamis sehingga mampu menyederhanakan proses layanan menjadi lebih cepat dan mudah tanpa melalui proses persetujuan beberapa level jabatan. Agar mempermudah proses ini perlu dibangun kembali bisnis proses organisasi melalui transformasi digital dimana perubahan proses kerja ini diharapkan mampu memangkas waktu dan tahapan kerja secara signifikan.

Pengidentifikasian fungsi dilaksanakan untuk melihat kesamaan tugas pada jabatan struktural ke jabatan fungsional, agar tidak terjadi kekosongan pelaksana tugas setelah peralihan dilaksanakan. Menurut pasal 2 Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 28 Tahun 2019, Ruang lingkup Penyetaraan Jabatan pada Instansi Pemerintah, meliputi:

- a Jabatan Administrator;
- b Jabatan Pengawas; dan
- c Jabatan Pelaksana (eselon V).

Sehingga didapat kesetaraan jenjang pada jabatan fungsional sebagai berikut:

- a. Jabatan Administrator ke dalam jenjang madya;
- b. Jabatan Pengawas ke dalam jenjang muda;
- c. Jabatan Pelaksana ke dalam jenjang pertama.

Setelah identifikasi jenjang jabatan yang dapat dialihkan selanjutnya dilaksanakan identifikasi tugas struktural terhadap jabatan fungsional yang relevan, didapat data sebagai berikut:

1. Fungsi Penganggaran menjadi Jabatan Fungsional Perencana atau Analis Anggaran;
2. Fungsi Keuangan, menjadi Analis Keuangan APBN;
3. Fungsi BMN tidak memiliki Jabatan Fungsional yang setara dalam tingkat keahlian;
4. Pengadaan Barang Jasa menjadi Pengelola Barang dan Jasa;
5. Fungsi Tata Usaha dan Kearsipan menjadi Arsiparis;
6. Fungsi Tata Humas dan Protokol menjadi Pranata Humas menjadi Pranata Humas;
7. Fungsi Tata Ruang menjadi Penata Ruang;
8. Fungsi Survei, Pengukuran dan Pemetaan menjadi Surveyor Pemetaan;
9. Fungsi Penetapan Hak dan Pendaftaran tidak ada fungsi yang sama dengan jabatan fungsional yang tersedia;
10. Fungsi Penataan Pertanahan dan Pemberdayaan tidak ada fungsi yang sama dengan jabatan fungsional yang tersedia;
11. Fungsi Pengadaan Tanah dan Pengembangan tidak ada fungsi yang sama dengan jabatan fungsional yang tersedia; dan
12. Fungsi Pengendalian dan Penanganan Sengketa tidak ada fungsi yang sama dengan jabatan fungsional yang tersedia.

Berdasarkan hasil identifikasi tugas dan fungsi bidang pertanahan, tidak ada jabatan fungsional yang dapat mengemban fungsi pertanahan dengan tepat. Berdasarkan pertimbangan diatas, maka pada Tahun 2020 terbitlah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 77 pada Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Penata Pertanahan yang selanjutnya

disebut JF Penata Pertanahan. JF Penata Pertanahan adalah jabatan yang mempunyai ruang lingkup, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak untuk melakukan kegiatan di bidang kebijakan teknis pertanahan, tenurial, dan pengembangan pertanahan. Fungsi tersebut sesuai dengan fungsi struktural yang dialihkan dalam lingkup pertanahan sehingga dengan terbitnya Jabatan Fungsional baru di bidang Pertanahan, maka proses peralihan Jabatan disesuaikan dengan Jabatan Fungsional tersebut, sebanyak 5.461 JF Penata Pertanahan dilantik ke dalam jabatan fungsional dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1.1 Rekapitulasi Peralihan jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional.

No	Jabatan Fungsional	Jumlah Rekomendasi	Jumlah Pegawai yang Dilantik	%
1	Analisis Pengelolaan Keuangan APBN	486	410	8%
2	Analisis Anggaran	384	322	6%
3	Analisis SDM Aparatur	479	353	6%
4	Penata Ruang	85	55	1%
5	Penata Kadastral	1.301	844	15%
6	Penata Pertanahan	3.500	3.476	64%
7	Pranata Humas	41	1	0%
8	Arsiparis	7	0	
9	Perencana	28	0	
10	Pengelola Pengadaan Barang/Jasa	3	0	
11	Perancang Peraturan Perundangan	23	0	
12	Pengembang Teknologi Pembelajaran	7	0	
13	Pustakawan	1	0	
14	Pranata Komputer	8	0	
15	Widyaprada	2	0	
TOTAL		6.355	5.461	

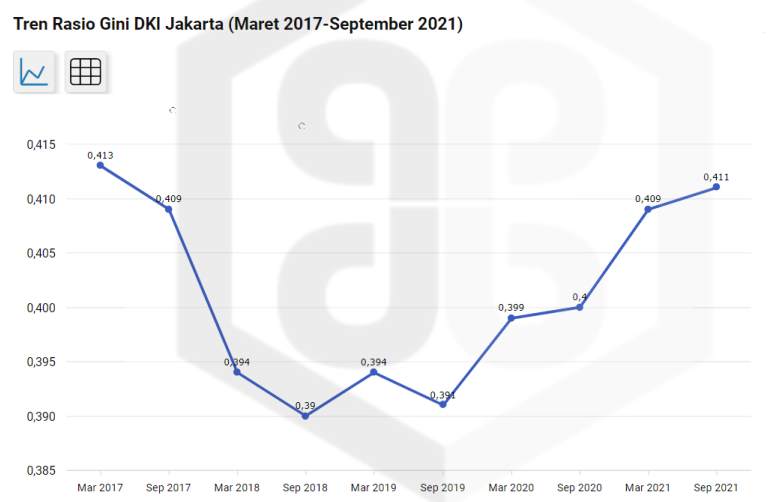
Sesuai ketentuan dalam Pasal 13 Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 77 Tahun 2020 tentang JF Penata Pertanahan, terdapat 3 metode untuk menjadi JF Penata Pertanahan antara lain:

1. Inpassing, perpindahan ke dalam jabatan fungsional karena baru jabatan fungsional tersebut baru dibentuk. Syarat dalam pengangkatan dalam JFA melalui Inpassing biasanya dilaksanakan dalam periode 2 tahun setelah terbentuk yang syarat-syaratnya diatur dalam ketentuan peraturan perundang-undangan.
2. Perpindahan pertama kali ke dalam JF biasanya dilaksanakan melalui metode seleksi CPNS/PPPK. Karena JF Penata Pertanahan bersifat tertutup maka

formasi hanya terdapat di Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional Perpindahan dari jabatan lain, mekanisme ini dilaksanakan untuk membuka kesempatan kepada ASN yang memiliki minat untuk menjadi JF Penata Pertanahan setelah sebelumnya telah memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaan tugasnya di Kantor Wilayah (Kanwil) BPN Provinsi DKI Jakarta, tugas JF Penata Pertanahan memiliki tingkat kesulitan yang lebih tinggi karena kompleksitas masalah yang ada di wilayah DKI Jakarta. Sebagai wilayah dengan angka urbanisasi dan rasio ketimpangan kepemilikan tanah yang tinggi akan menyebabkan timbulnya pemukiman padat dan kumuh.

Grafik 1. Rasio Gini Distribusi Tanah Di Provinsi DKI Jakarta



Sumber: Data BPS (Monavia Ayu Rizaty, 2022)

Banyak masalah yang ditimbulkan akibat pemukiman padat dan kumuh yaitu menurunnya kualitas hidup, meningkatkan angka pengangguran dan meningkatnya angka kejahatan (Hidayati,I, 2020). Dalam sudut pandang pertanahan, tingkat kepadatan penduduk mempengaruhi rasio gini ketimpangan kepemilikan tanah, selain itu kepadatan penduduk menyebabkan harga tanah menjadi tinggi dan sulit diakses masyarakat dengan penghasilan menengah kebawah. Kenaikan harga tanah mempengaruhi tingkat sengketa kepemilikan tanah serta konflik kepentingan atas bidang tanah. Dampak tingginya rasio

ketimpangan kepemilikan tanah, maka potensi masalah sosial terkait pertanahan akan menjadi lebih kompleks dan dinamis, dimana akan terjadi perebutan kepemilikan tanah pada tanah-tanah yang tidak dimanfaatkan dengan baik/terlantar, misal di bantaran sungai, timbulnya kawasan kumuh, nilai tanah yang tidak terkendali serta masalah sosial lainnya. Selain itu, ketimpangan kepemilikan tanah ini memiliki resiko besar penipuan melalui Mafia Tanah. Permasalahan ini perlu dikelola dengan baik, dan perlu didukung oleh teknologi informasi terkini agar pengelolaan data pertanahan lebih terintegrasi, sehingga data dapat digunakan untuk mengambil keputusan yang tepat, menghasilkan data pertanahan yang relevan, tepat waktu, dan tepat nilainya serta meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan data dan informasi pertanahan. Pengelolaan data dan informasi pertanahan perlu didukung data spasial dan tekstual yang terbaru, sehingga pada tahun 2020 Kanwil BPN DKI Jakarta mulai bersiap untuk mewujudkan Kota Lengkap dimana pemetaan tanah yang sudah terdaftar di seluruh wilayah sudah terpetakan dan terdata baik secara tekstual maupun yuridis. Pemetaan Kota Lengkap dan proses digitalisasi arsip pertanahan dilaksanakan untuk memudahkan transformasi digital atau penerapan sistem elektronik dalam rangka efisiensi pelayanan kepada masyarakat. Program nasional pemerintah yang dilaksanakan di DKI Jakarta membutuhkan proses pembebasan lahan melalui Pengadaan Tanah, beberapa program tersebut meliputi pembangunan jalan TOL, dan pembangunan jalur MRT dan LRT, serta program pemerintah lainnya yang membutuhkan pembebasan lahan. Dengan padatnya jumlah penduduk, proses penataan wilayah padat dan kumuh, tidak dapat dilaksanakan dengan cara biasa karena keterbatasan lahan yang ada, proses penataan dengan mengintegrasikan wilayah pertanahan dan ruang menghasilkan program konsolidasi vertikal, melalui pembangunan Rusunawa dan Rusunami bagi penduduk yang terkena dampak penataan wilayah.

JF Penata Pertanahan dalam melaksanakan tugasnya harus didukung dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan aset tak berwujud lainnya yang dimiliki individu dan dapat berkontribusi pada pencapaian kinerja organisasi. Dalam lingkungan organisasi yang terus berkembang, sumber daya manusia telah menjadi faktor penting dalam mencapai kinerja organisasi. Proses Transformasi Digital dan perubahan manajemen pengelolaan tanah mendorong organisasi

untuk lebih memperhatikan kualitas JF Penata Pertanahan. Untuk memenuhi kebutuhan formasi JF Penata Pertanahan di lingkungan Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI, pada Desember 2022 dilakukan pengangkatan melalui Inpassing dan pengangkatan pertama kali melalui jalur PPPK, sebagai gambaran formasi JF Penata Pertanahan di seluruh wilayah Provinsi DKI Jakarta adalah sebagai berikut:

Tabel 1. 2 Rekapitulasi JF Penata Pertanahan

Jabatan	Inpassing	Penyetaraan	PPPK	Grand Total
1. Penata Pertanahan Madya	1	0	0	1
2. Penata Pertanahan Muda	38	3	0	41
3. Penata Pertanahan Pertama	21	20	18	59
Grand Total	39	23	18	101

Sepanjang periode tahun 2020 sampai dengan saat ini, beberapa JF Penata Pertanahan telah berubah, baik yang mendapatkan promosi jabatan, mutasi ke dalam jabatan struktural, meninggal, pensiun dan mengundurkan diri dalam jabatan fungsional. SDM dianggap sebagai aset organisasi karena organisasi telah berinvestasi kepada SDM baik dalam bentuk pengembangan karir, pengembangan kompetensi dan pemberian kesejahteraan dalam rangka mempertahankan SDM yang kompeten dalam organisasi (Setiabudi & Anggraini, 2021). Dalam konsep *Human Capital*, SDM adalah aset yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan organisasi, memiliki kemampuan untuk berinovasi dan menyesuaikan diri, memiliki keahlian dan keterampilan yang dapat dikembangkan. SDM sebagai asset memiliki tingkat kebutuhan yang setara dengan berbagai faktor produksi lainnya seperti Metode/Teknologi, Anggaran, Alat Produksi. Untuk menjalankan seluruh alat produksi, faktor Manusia adalah faktor utama sebagai pengelola dan pelaksana utama yang menentukan seberapa efektif dan efisien alat produksi tersebut mencapai kinerja yang telah ditetapkan.

Kinerja JF Penata Pertanahan sangat dipengaruhi oleh kompetensi teknis yang dimilikinya. Menurut Rivai kinerja merupakan prestasi yang dicapai berdasarkan standar dan kriteria tertentu yang ditetapkan. Agar dapat berkinerja maka beberapa faktor ikut mendukung pencapaian kinerja berupa kepuasan kerja

dan imbalan yang dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu (Rivai, 2005:15). Hal ini disebabkan karena tugas utama JF Penata Pertanahan adalah mengelola dan mengatur sumber daya pertanahan yang ada di suatu wilayah. Kompleksitas pekerjaan di wilayah Provinsi DKI Jakarta dipengaruhi oleh kondisi sosial budaya, dimana Jakarta sebagai Ibukota Negara merupakan pusat perputaran bisnis dan ekonomi terbesar, hampir semua suku budaya karena tinggi angka urbanisasi sehingga budaya melebur dan mempengaruhi perilaku masyarakat terhadap harga pasar dan kompleksitas masalah pertanahan di DKI Jakarta. Oleh karena itu, JF Penata Pertanahan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis yang memadai untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Sesuai dengan Pasal 69 ayat (3) pada Undang-Undang No 5 Tahun 2014 tentang ASN, Kompetensi dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Kompetensi Manajerial
2. Kompetensi Sosio Kultural
3. Kompetensi Teknis

Kompetensi dibutuhkan agar SDM dapat bekerja lebih produktif dengan lebih efektif dan efisien untuk mencapai kinerja yang telah ditargetkan oleh organisasi. Pengelolaan talenta pada pasal 21 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN diatur hak ASN melalui mekanisme pemberian gaji dan tunjangan, pola karir dan kesempatan pengembangan Kompetensi. Pengembangan Kompetensi JF Penata Pertanahan harus disesuaikan dengan rencana pengembangan karier melalui Manajemen Talenta. Setiap JF Penata Pertanahan ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran dan dalam 1 tahun wajib mengikuti 20 jam pelajaran. Ketentuan ini menjadi kewajiban organisasi dalam mengembangkan kompetensi SDM agar lebih kompetitif dan kreatif dalam melaksanakan tugasnya. Mengapa penguasaan kompetensi teknis bagi JF Penataan Pertanahan menjadi sangat krusial, karena salah satu output kinerja adalah memastikan hak menguasai dari negara untuk menentukan dan mengatur hubungan-hubungan hukum antara subyek dan obyek hak atas tanah dimana di dalamnya mencakup aspek hukum dan memastikan administrasi kepemilikan tanah, JF Penata Pertanahan memiliki potensi

keterlibatan secara pidana apabila dalam proses analisisnya tidak sesuai/tepat. Dan seluruh rangkaian kegiatan pertanahan saling berkaitan dalam proses penyelesaiannya. Dalam konteks Land Management Paradigm dimana proses pengelolaan pertanahan terintegrasi antara proses tenurial/administrasi pertanahan dan proses nilai tanah dan pengembangan pertanahan, sehingga penguasaan kompetensi teknis wajib dikuasai. Pengembangan Kompetensi yang diterima oleh JF Penata Pertanahan dikembangkan dalam program perencanaan sesuai dengan Lampiran Peraturan LAN Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), bentuk bentuk pengembangan dapat dilaksanakan dalam program Klasikal melalui proses tatap muka dan Non Klasikal melalui pengayaan tugas.

Berbagai program pengembangan kompetensi telah dikembangkan oleh Pusat Pengembangan SDM Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional, baik melalui program Tugas Belajar, Diklat dan Webinar. Namun program tersebut masih bersifat umum belum ada program khusus bagi JF Penata Pertanahan, khususnya di wilayah Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta dimana tugas berat menyelesaikan berbagai Program Strategis Pemerintah. Program pengembangan kompetensi bagi JF Penata Pertanahan perlu disusun secara sistematis melalui suatu perencanaan yang komprehensif tentang pengembangan sumber daya manusia organisasi yang mengacu pada kebutuhan organisasi tepat sesuai dengan hasil pengukuran Gap Kompetensi dan Kebutuhan Strategis Organisasi. Dokumen Perencanaan Pengembangan Kompetensi JF Penata Pertanahan menyimpan segudang fungsi esensial yang berperan penting dalam mengantarkan organisasi menuju kesuksesan dan menciptakan organisasi berkinerja tinggi melalui sinergitas kebijakan strategis organisasi dengan pengelolaan sumberdaya manusia. Dalam penyusunan Dokumen Pengembangan Kompetensi Teknis JF Penata Pertanahan perlu adanya Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Penata Pertanahan sebagai standar bagi penguasaan keterampilan, keahlian, pengetahuan serta jenis kompetensi yang harus dimiliki, level dan indikator kompetensi serta syarat pendidikan yang harus dipenuhi. Standar Kompetensi bagi JF Penata Pertanahan secara Nasional telah terbit melalui persetujuan Menteri PAN dan RB pada Tahun 2023. Sehubungan bahwa dokumen Standar Kompetensi baru saja disetujui,

sehingga sampai saat ini dokumen tersebut belum pernah disusun di lingkup Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta.

Model pengembangan kompetensi JF Penata Pertanahan di Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta tanpa Dokumen Pengembangan Kompetensi Teknis, dilaksanakan sesuai dengan ketersediaan program yang dibuka oleh PPSPDM melalui aplikasi LMS serta program bimbingan teknis yang dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal di Kementerian ATR/BPN. Pelaksanaan program tersebut, belum memenuhi kesenjangan pengembangan kompetensi individu JF Penata Pertanahan di Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta, karena belum diukur sesuai kesenjangan kompetensi dan kebutuhan organisasi.

Dalam rangka meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia perlu adanya program pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi serta membantu meningkatkan daya saing organisasi di tingkat lokal dan global dengan menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi. Dewasa ini kebutuhan organisasi untuk menginvestasikan sumber daya manusia dalam berbagai program pelatihan dan pengembangan sebagai upaya untuk mempertahankan talent terbaiknya menjadi praktek yang lumrah, hal ini berlaku juga untuk birokrasi dimana dalam menjalankan tugasnya perlu didukung oleh SDM yang mumpuni dalam menjalankan tugasnya, agar dapat tetap bersaing dan memenuhi ekspektasi layanan dari masyarakat. Namun sampai saat ini belum terdapat desain program pengembangan kompetensi bagi JF Penata Pertanahan yang dapat menjadi pedoman bagi organisasi untuk menyusun program yang tepat. Sesuai dengan Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN.

Berdasarkan uraian diatas, maka perlu dibuat Desain/Model program perencanaan pengembangan kompetensi teknis yang sesuai dengan kebutuhan organisasi di Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta dengan mempertimbangkan kebutuhan dan karakteristik JF Penata Pertanahan yang berbeda-beda. Perencanaan Pengembangan kompetensi teknis bagi JF Penata Pertanahan yang tepat perlu diteliti dan penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **Perencanaan Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan**

Fungsional Penata Pertanahan (Studi Kasus Di Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta).

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, didapatkan pokok permasalahan sebagai berikut:

1. Belum ada dokumen Perencanaan Pengembangan Kompetensi JF Penata Pertanahan sebagai acuan dalam penentuan program pengembangan kompetensi untuk mendukung kinerja organisasi
2. Amanah dalam pasal 21 huruf d Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN dimana salah satu hak ASN adalah mendapatkan pengembangan kompetensi.
3. Kompleksitas masalah pertanahan di DKI Jakarta karena tingginya jumlah penduduk dan keterbatasan ketersediaan tanah yang mengakibatkan nilai ekonomi yang tinggi, diperlukan SDM yang kompeten untuk melaksanakan tugas.
4. Model Pengembangan Kompetensi masih bergantung pada ketersediaan Diklat di PPSDM bukan pada kebutuhan organisasi Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta

C. Rumusan Masalah

Sesuai latar belakang yang telah dijelaskan diatas, rumusan permasalahan yang akan dibahas lebih dalam di penelitian ini adalah

1. Bagaimana Perencanaan Pengembangan Kompetensi Teknis yang tepat bagi Pejabat Fungsional Penata Pertanahan?"
2. Bagaimana Model Pengembangan Kompetensi Teknis yang tepat bagi Pejabat Fungsional Penata Pertanahan?"

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian atau identifikasi masalah penelitian, yaitu:

1. Menyusun Perencanaan Pengembangan Kompetensi bagi JF Penata Pertanahan
2. Menyusun model Pengembangan Kompetensi bagi JF Penata Pertanahan

E. Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai model Pengembangan Kompetensi Bagi Pejabat Fungsional Penata Pertanahan, diharapkan dapat memberi manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan masukan alternatif model Pengembangan Kompetensi bagi JF Penata Pertanahan
2. Bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi dan dapat dijadikan referensi bagi peneliti lainnya dalam mengkaji model Pengembangan Kompetensi Pejabat Fungsional

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini telah menjelaskan perencanaan pengembangan kompetensi bagi Pegawai di Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta. Dalam proses wawancara penulis menemukan fakta bahwa jenis kompetensi bisa berubah dengan cepat sesuai pertumbuhan dan kebutuhan organisasi, Kondisi lapangan dan masalah yang dihadapi sangat mempengaruhi jenis keterampilan yang harus dikuasai Pegawai. Jadi memungkinkan kebutuhan jenis pelatihan akan berbeda-beda setiap wilayah. Kesimpulan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. JF Penata Pertanahan lahir dikarenakan kebijakan Presiden tentang Penyetaraan Jabatan dalam rangka Penyederhanaan Birokrasi. Fungsi pengelolaan pertanahan dalam memastikan kepastian hukum perlu diemban oleh SDM yang kompeten agar mencapai kinerja yang berkualitas dan efektif. Kompleksnya masalah tanah di DKI Jakarta yang disebabkan tinggi rasio kepemilikan tanah yang berpotensi menyebabkan ketimpangan kepemilikan tanah sehingga menyebabkan beberapa masalah sosial di masyarakat. Selain itu pelaksanaan transformasi digital mengharuskan JF Penata Pertanahan melekat dengan kemajuan jaman. Berdasarkan masalah tersebut JF Penata Pertanahan yang Profesional dan kompeten dalam melaksanakan tugasnya sangat dibutuhkan dalam menyelesaikan beberapa target kinerja di wilayah Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta.
2. Agar pengelolaan SDM di Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta sesuai dengan kebutuhan, maka perlu disusun perencanaan Pengembangan Kompetensi sebagai tolok ukur dalam membuat program dan kegiatan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Program kegiatan dapat dilaksanakan dalam bentuk klasikal dan non klasikal. Di Kanwil BPN Provinsi DKI Jakarta Dokumen Pengembangan Kompetensi bagi JF Penata Pertanahan belum pernah disusun. Proses perencanaan yang tepat dalam penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat mengikuti pedoman

dalam Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2008

3. Berdasarkan hasil identifikasi dokumen Analisis Jabatan didapatkan fungsi utama Pegawai:
 - a Kebijakan teknis pertanahan
 - 1) penyusunan kebijakan teknis pertanahan; dan
 - 2) diseminasi kebijakan teknis pertanahan.
 - b Tenurial yang mencakup fungsi penetapan hak dan pendaftaran tanah, fungsi penataan agraria, fungsi pengendalian dan penertiban pertanahan serta fungsi penanganan sengketa dan konflik pertanahan. Penjelasan dari fungsi tersebut adalah sebagai berikut:
 - 1) Penetapan hak dan pendaftaran tanah
 - 2) Penataan Agraria
 - 3) Pengendalian dan penertiban pertanahan
 - 4) Penanganan sengketa, konflik dan perkara pertanahan
 - 5) Pengadaan tanah dan pengembangan kawasan.
4. Pelaksanaan tugas fungsi tersebut didukung oleh dokumen Standar Kompetensi yang dibagi dalam:
 - 1) Bidang Pendaftaran Dan Penetapan Hak Tanah Dan Ruang
 - 2) Bidang Penataan Agraria/Pertanahan
 - 3) Bidang Pengadaan Tanah dan Pengembangan Pertanahan
 - 4) Bidang Pengendalian dan Penertiban Pertanahan
 - 5) Bidang Penanganan Masalah Pertanahan
5. Jenis diklat yang diikuti Pegawai lebih pada peminatan bukan berdasarkan Gap Kompetensi. Penyusunan Gap Kompetensi disusun berdasarkan masalah yang timbul dalam penyelesaian tugas sehari-hari. Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat dalam rangka menentukan perencanaan Pengembangan Kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Diklat menjadi pilihan karena kompleksitas dan karakteristik pekerjaan di DKI Jakarta hampir sama, sehingga membutuhkan pelatihan yang menitikberatkan pada simulasi kasus /praktek langsung agar lebih mudah diimplementasikan dalam pekerjaan setelah diklat.

Sehubungan bahwa tugas pertanahan pada JF Penata Pertanahan memiliki keterkaitan sebagai input dan output bagi tugas fungsi lainnya, maka proses pengembangan kompetensi menyesuaikan dengan standar kompetensi teknis JF Penata Pertanahan yang dikelompokkan sesuai kebutuhan organisasi sebagai berikut:

- Kompetensi Inti

- 1) Dasar Pertanahan
- 2) Literasi Digital

- Kompetensi Teknis Lainnya

- 1) Penetapan Hak Atas Tanah dan Ruang
 - 2) Pemeriksaan Tanah dan Pendaftaran Tanah
 - 3) Reforma Agraria
 - 4) Pemberdayaan Masyarakat
 - 5) Penertiban Penguasaan, Pemilikan, Penggunaan dan Pemanfaatan Ruang
 - 6) Pengadaan Tanah
 - 7) Mediasi Pertanahan
 - 8) Hukum dan Administrasi Pertanahan
 - 9) Komunikasi Publik dan Problem Solving
 - 10) Risk Management
6. Model Pengembangan kompetensi yang selama ini berjalan membutuhkan keaktifan JF Penata Pertanahan untuk mengikuti Program dan Kegiatan Diklat pada LMS PPSDM. Sehingga apabila JF Penata Pertanahan tidak memiliki keaktifan, maka tidak memenuhi ketentuan 20 jam pelajaran yang wajib dipenuhi dalam setahun. Untuk membangun model pengembangan kompetensi yang tepat, Kanwil BPN Provinsi DKI perlu mengukur Gap Kompetensi dan Kebutuhan strategis organisasi untuk menentukan Analisis Kebutuhan Diklat. Dokumen dapat digunakan sebagai dasar dalam pengajuan anggaran, baik dalam bentuk klasikal maupun non klasikal.

B. Saran

Dari hasil penelitian dapat diketahui permasalahan yang terjadi dalam penyelesaian pekerjaan oleh Pegawai pada Kantor Wilayah BPN Provinsi DKI Jakarta, sehingga diperlukan perbaikan diantaranya adalah:

1. Perlu disusun Dokumen perencanaan pengembangan kompetensi bagi Pegawai agar sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga diklat yang diikuti tepat dan memberi manfaat bagi pegawai
2. Model pelaksanaan pengembangan kompetensi menggunakan dokumen analisis kebutuhan diklat agar dapat diusulkan anggaran untuk pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi. Hal ini diperlukan agar program dan kegiatan yang dipilih sesuai dengan kebutuhan dan pegawai dipaksa untuk terus memperbaharui ketrampilan dan pengetahuannya sehingga ketentuan pemenuhan 20 (dua puluh) Jam Pelajaran yang harus dipenuhi setiap JF Penata Pertanahan sesuai amanah UU ASN dapat terpenuhi.
3. Diklat lebih baik dalam bentuk simulasi kasus atau masalah yang sudah terjadi agar lebih mudah dalam penerapan teori dan praktek di lapangan. Pelaksanaan Diklat/Bimbingan Teknis secara berkala secara positif mampu meningkatkan kesadaran Pegawai dalam mengikuti aturan dan petunjuk teknis.
4. Perlu penambahan diklat teknis komunikasi publik dan risk manajemen agar lebih efektif melayani masyarakat. Sehingga Pegawai terbiasa dalam mencari mitigasi risiko yang paling efektif.
5. Pegawai diberikan diklat dasar-dasar, konsep dan aturan tentang petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan secara berkala agar terus bertambah pemahaman ilmu pertanahan.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku dan Jurnal

- Afif Faizin, Hesti Kusumaningrum, (2023). "Review Model-Model Evaluasi Program Untuk Pendidikan Dan Pelatihan Online." *EduManajerial: Jurnal Manajemen Pendidikan*
- Alex, Nitisemito, (2015), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung.
- Andrew E. Sikula. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga. Bandung.
- Armstrong, Michael. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice Edition*. London: Kogan Page
- Batt, A., Williams, B., Rich, J., & Tavares, W, (2021). *A Six-Step Model for Developing Competency Frameworks in the Healthcare Professions*. *Frontiers in Medicine*. [Frontiers | A Six-Step Model for Developing Competency Frameworks in the Healthcare Professions \(frontiersin.org\)](https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fmed.2021.682411/full)
- David D. Dubois, Deborah Jo King Stern, Linda K. Kemp, William J. Rothwell, (2004). *Competency-Based Human Resource Management: Discover a New System for Unleashing the Productive Power of Exemplary Performers*, Hachette UK
- Dessler, Garry, (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi kesembilan. Jakarta: Indek Kelompok Gramedia.
- Eva, Sutriana, Deskripsi Penerapan Model Experiential Learning Dalam Pembelajaran Matematika Pada Siswa Kelas X Sma Negeri 13 Sinjai. <https://eprints.unm.ac.id/view/creators/Sutriana=3AEva=3A=3A.default.htm>
- Faisal, Sanapiah, (1990). *Penelitian Kualitatif (dasar-dasar dan aplikasi)*. Malang
- Finster, M., Beatson, C., & Scott, J. (2022). *Moving Toward Talent Management System Alignment: Eight Steps to Increase Coherence Among Talent Policies and Practices Talent Management Alignment Workbook*.
- Gruzina, Y., Firsova, I., & Strielkowski, W, (2021). Dynamics of human capital development in economic development cycles. *Economies*, 9
- Goldstein, I. L., & Ford, K. J. (2002). *Training in organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Wadsworth.
- Hidayat, F., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Diklat Teknis Pada Badan Kejf Penata Pertanahan Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang

- Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(1), 52–72. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2500>
- Hidayati, I. (2020). *The Relationships Between Population and Development*. www.kependudukan.brin.go.id <https://kependudukan.brin.go.id/kajian-kependudukan/the-relationships-between-population-and-development/>
- Jerris. (1999). *Kepemimpinan dan Organisasi*. (Terj.T.Hermaya). Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.Rosdakarya.
- Joko, N. H. (2005). Urgensi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi. *Jurnal Administrasi Bisnis*,
- Lyle M.Spencer,Jr.,PhD & Signe M.Spencer,1993. *Competence at Work, Models for Superior Performance.Canada : John Wiley & Sons.Inc.*
- Malang.Moleong, Lexy J. (2005), *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Midhat Ali, M., Qureshi, S. M., Memon, M. S., Mari, S. I., & Ramzan, M. B. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Miftahun Ni'mah Suseno dan Sugiyanto. (2010). Pengaruh Dukungan Sosial dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Mediator Motivasi Kerja. *Jurnal Psikologi Volume 37, No. 1*.
- Monavia Ayu Rizaty. (2022). *Ketimpangan Kepemilikan Tanah DKI Jakarta*. databoks.
- Mangkunegara,A.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT.Remaja
- Mathis & Jackson (2006). *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Notoatmodjo, Soekidjo, (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Nyoman Rudana, (2005). Pengaruh kompetensi dan komunikasi interpersonal terhadap kualitas pelayanan publik. Makalah. Jakarta: STIA LAN.
- Raymond A. Noe (2010), *Employee Training and Development*. New York: Mc Graw Hill
- P. Nick Blanchard, James W. Thacker, (2013) *Effective Training: Systems, Strategies And Practices*. New Jersey. Pretince Hall.
- Sean Ross. (2021). *What Is the Human Capital Theory and How Is It Used?* Investopedia.

- Setiabudi, D., & Anggraini, D. (2021). Strategi Pengembangan Kompetensi Jf Penata Pertanahan Di Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) Dalam *International Journal of Social and Public Administration* (Vol. 1, Nomor 1).
- Soehartono, Irawan (2004). *Metode Penelitian Sosial*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Sutrisno, Sutrisno, dan Saifuddin Zuhri, (2019). "PKM Peningkatan Kompetensi Guru Melalui Pelatihan Penulisan Artikel Ilmiah Penelitian Tindakan Kelas." *Journal of Dedicators Community*
- Suryanto, S., Bayu Prawesto, D., & Wardiyanto, B. (2015). Soft Competency Models For Officer Of Commitment Maker In Land Acquisition For Public Interest. *Article in International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(10). www.ijstr.org
- Veithzal Rivai. (2005). *Performance Appraisal*; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. PT. RajaGrafindo Persada. Jakarta.
- Wibowo, (2012). *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*, Cetakan Keenam, PT. Raja. Grafindo Persada, Jakarta.
- Wenny Desty Febrian, Anggia Rettrisunz Pim Panjaitan, Kamsariaty, Josua Panatap Soehaditama, & Supardi. (2023). Human Capital Strategic: Organization Commitment, Training Need Analysis, Development People, Individual Development Plan, and Performance Appraisal. *International Journal of Integrative Sciences*, 2(4), 455–468. <https://doi.org/10.55927/ijis.v2i4.3636>

B. Peraturan

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1960 tentang Peraturan Dasar Pokok-Pokok Agraria (UUPA),
- Presiden Nomor 48 Tahun 2020 tentang Badan Pertanahan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 84)
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional jo. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Nomor 17 Tahun 2021.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 77 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Penata Pertanahan

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi

Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Surat Edaran Menteri Pendidikan Nasional Nomor 045/U/2002 tentang Kompetensi

C. WEBSITE

Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI):
<https://skkni.kemnaker.go.id/tentang-skkni#:~:text=Standar%20Kompetensi%20Kerja%20Nasional%20Indonesia,dan%20syarat%20jabatan%20yang%20ditetapkan.>

Wikipedia:
https://id.wikipedia.org/wiki/Model_%28disambiguasi%29#:~:text=Model%20%28disambiguasi%29%20Model%20adalah%20rencana%2C%20representasi%2C%20atau%20deskripsi,citra%20%28gambar%20rancangan%2C%20citra%20komputer%29%2C%20atau%20rumusan%20matematis.