

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan hasil penelitian terkait faktor-faktor yang menentukan pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta, penulis dapat menyimpulkan bahwa:

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta adalah:

- a) Keyakinan dan nilai-nilai; keyakinan bahwa pola pikir yang terbuka dan mau belajar menentukan keberhasilan dalam mengembangkan kompetensi. Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta memiliki keyakinan dan mindset terbuka terhadap perubahan, pola pikir berkembang dan adaptif sebagai pondasi dalam pengembangan kompetensi.
- b) Pengalaman; pengalaman memberikan kesempatan untuk belajar secara langsung, mengasah keterampilan dan memperbaiki diri. Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta menganggap pengalaman memberikan pengaruh dalam perkembangan kompetensi dan mengasah keterampilannya untuk memperbaiki diri. Namun, masih terdapat zona nyaman yang dirasakan oleh sebagian pegawai senior, yang menyebabkan motivasi belajar dan mengikuti perubahan menjadi berkurang.
- c) Keterampilan; semakin banyak pelatihan yang diperoleh, semakin meningkat keterampilan kerjanya. Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta meyakini bahwa peningkatan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan sangat berpengaruh terhadap pengembangan kompetensinya sehingga program pendidikan dan pelatihan perlu diperbanyak. Namun, terbatasnya alokasi anggaran yang diperuntukkan bagi pengembangan kompetensi pegawai menyebabkan prioritas program pengembangan dan minimnya pendidikan dan pelatihan.
- d) Karakteristik kepribadian; pribadi pemimpin yang suportif akan membuat pegawai termotivasi untuk berkembang. Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta beranggapan bahwa pribadi pimpinan yang terbuka

- dan suportif mempengaruhi minat belajar mereka. Perlu pendekatan pimpinan yang lebih terbuka dan kondusif mendukung bawahan aktif belajar.
- e) Motivasi; kemauan belajar mendorong seseorang untuk berkembang dan memberikan dampak perbaikan kualitas pelayanan publik yang lebih baik. Analisis SDM Aparatur Kantor Regional berpendapat bahwa rata-rata motivasi belajar masih kurang karena fokus pada pemenuhan target kinerja saja.
 - f) Emosional; sisi emosi mempengaruhi seseorang dalam berkembang. Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta merasa rutinitas dan beban kerja menekan sisi emosional sehingga pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi terhambat. Fokus pada beban kerja dan pencapaian target kinerja membuat pegawai kurang berkesempatan mengikuti pengembangan kompetensi.
 - g) Kemampuan intelektual; kompetensi meningkat sejalan dengan peningkatan pengetahuan seseorang. Analisis SDM Aparatur merasa kemampuan intelektual yang kurang dalam penguasaan teknologi informasi dan literasi peraturan mempengaruhi kompetensinya.
2. Kantor Regional V BKN Jakarta telah melaksanakan langkah-langkah model pengembangan kompetensi COACHEE dengan baik, yaitu membangun komitmen, menganalisis kompetensi berdasarkan IKU instansi, memilih program berdasarkan kesenjangan dan elemen kompetensi, membuat program pengembangan yang efektif, serta melakukan evaluasi. Namun, untuk menjawab tantangan dan hambatan pengembangan kompetensi pegawai Analisis SDM Aparatur, strategi efektif dan efisien yang dapat dilakukan adalah:
- a) Menjaga komitmen seluruh pihak di lingkungan Kantor Regional V BKN Jakarta dalam pengembangan kompetensi terutama pimpinan dengan mengalokasikan anggaran yang memadai dan mengembangkan *role model* pemimpin yang terbuka serta mendorong motivasi dan partisipasi pegawai dalam mengikuti pengembangan.
 - b) Kantor Regional V BKN Jakarta harus melakukan perencanaan pengembangan kompetensi yang efektif dengan melakukan analisis dan pengukuran yang jelas dan transparan, salah satunya dengan mendorong Biro Sumber Daya Manusia

BKN pusat untuk mengembangkan aplikasi yang menampilkan profil manajemen talenta yang dapat diakses semua pegawai.

- c) Kantor Regional V BKN Jakarta membuka alternative pembelajaran berbasis pengalaman (*Eksperience Learning*) seperti program magang pegawai ke instansi atau unit lain yang dapat memberikan pengalaman langsung dalam menghadapi dinamika sosial berbeda yang dapat meningkatkan pengetahuan serta keterampilan inter-personal pegawai.
- d) Kantor Regional V BKN Jakarta membuka akses pelatihan yang lebih banyak dan fleksibel yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu dengan fokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang relevan tanpa mengganggu pekerjaan sehari-hari.
- e) Unit pengelola pengembangan pegawai harus melakukan evaluasi dan monitoring berkala dan berkelanjutan untuk mendapatkan umpan balik perbaikan terhadap pengembangan kompetensi yang sudah ada.
- f) Kantor Regional V BKN Jakarta bekerjasama dan kolaborasi dengan Universitas, Organisasi pelatihan kerja serta lembaga pendidikan dan pelatihan profesional untuk menyediakan kelas pendidikan dan pelatihan yang lebih dalam, khususnya dalam penguasaan komputer dan teknologi informasi digital yang menunjang pekerjaan sehingga kesenjangan kompetensi akan berkurang.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka saran yang dapat peneliti sampaikan kepada pimpinan dalam rangka mengembangkan kompetensi Analis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat komitmen seluruh elemen di organisasi dengan menyediakan anggaran pengembangan yang lebih memadai dan mendorong bawahan untuk mengembangkan role model atasan yang ideal bagi bawahannya dalam mendorong motivasi pegawai untuk mengembangkan kompetensi;
2. Mengembangkan program magang pegawai di unit atau instansi lain sebagai alternatif pendidikan dan pelatihan melalui pengalaman kerja (*eksperience learning*) dan program penyegaran (*refreshment*) bagi pegawai senior;
3. Membentuk tim pengembangan pegawai fungsional Analis SDM Aparatur di lingkungan internal dan melakukan kegiatan forum diskusi dan *sharing*

knowledge berkala dengan konteks yang lebih santai tetapi tidak membosankan;

4. Membuka program sinergi dan kolaborasi belajar melalui kerjasama dengan instansi pembina jabatan fungsional atau lembaga pendidikan untuk memberikan pendidikan dan pelatihan di unit kerja (*in-house training*) yang dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR PUSTAKA

- Akagć-Hodžić, A., & Djukić, S. (2022). The Influence of It on The Development of Contemporary Competences of Public Sector Employees in Bih in a Changing Working Environment. *European Journal of Business and Management Research*, 7(4), 332–341.
<https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.4.1484>
- Badan Standar Nasional Pendidikan. (2020). *Arah Kompetensi Generasi Indonesia Menuju 2045*. Badan Standar Nasional Pendidikan.
- Barthos, B. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Makro. In *Jakarta: PT Bumi Aksara*. (Vol. 43, Issue 10).
- BKN RI. (2023). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I 2023*. Badan Kepegawaian Negara (BKN RI). <https://www.bkn.go.id/e-library/buku-statistik-aparatur-sipil-negara-semester-i-2023/>
- Boyatzis, E., & Richard. (1982). The competent manager : a model for effective performance / Richard E.Boyatzis. *Review Hugh Gunz Source: Strategic Management Journal*, 4(4).
- Cahyarini, B. R., & Samsara, L. (2021). The Challenges of Digital Competency Implementation Towards World-Class Bureaucracy. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(2). <https://doi.org/10.24258/jba.v17i2.825>
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human Resources Analytics for Public Personnel Management: Concepts, Cases, and Caveats. In *Administrative Sciences* (Vol. 13, Issue 2). <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>
- Dls. (2023). *BKN Targetkan 60.000 ASN K/L Ikuti Penilaian Potensi dan Kompetensi dengan Metode CACT*. <https://www.bkn.go.id/bkn-targetkan-60-000-asn-k-l-ikuti-penilaian-potensi-dan-kompetensi-dengan-metode-cact/>
- Dweck S., C. (2006). Mindset: the new psychology of success. *Choice Reviews Online*, 44(04), 44-2397-44–2397. <https://doi.org/10.5860/choice.44-2397>
- Fangmann, J., Looks, H., Thomaschewski, J., & Schon, E. M. (2020). Agile transformation in e-government projects. *Iberian Conference on Information Systems and Technologies, CISTI, 2020-June*.
<https://doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9141094>
- Gagné, M. (2022). *New Research Shows Intrinsic Motivation Is Crucial at Work: How our motivations explain our performance and well-being on the job*. <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/getting-up-on-monday-morning/202206/new-research-shows-intrinsic-motivation-is-crucial-at-work>

- Guo, Y., Peng, Y., & Zhu, Y. (2023). How does empowering leadership motivate employee innovative behavior: A job characteristics perspective. *Current Psychology*, 42(21). <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03000-6>
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tiga belas. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman. (2021). *Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Kepegawaian*. Pusat Pembinaan Jabatan Fungsional Kepegawaian BKN. <https://www.slideshare.net/slideshow/standar-kompetensi-jfk/250826862>
- IMD World Competitiveness Center. (2024). *IMD World Competitiveness Booklet 2024*. www.wcceshop.org
- Jailani, M. S. (2013). Ragam Penelitian Qualitative (Ethnografi, Fenomenologi, Grounded Theory, dan Studi Kasus). *Edu-Bio*, 4.
- jakarta.bkn.go.id. (2024). *Profil Kanreg V BKN Jakarta*. <https://jakarta.bkn.go.id/profil>
- Kanreg V BKN Jakarta. (2023a). *Hasil CACT Kantor Regional V BKN Tahun 2023*.
- Kanreg V BKN Jakarta. (2023b). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2023*.
- Kanreg V BKN Jakarta. (2023c). *Laporan Ringkasan Uji Kompetensi Kenaikan Jenjang Madya di Kanreg V BKN Jakarta 2023*.
- Kemen PAN-RB. (2021). *Menakar Hasil Penyederhanaan Birokrasi*. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/menakar-hasil-penyederhanaan-birokrasi>
- Kemen PAN-RB. (2023). *Menteri PANRB: Transformasi Penataan JF Kini Akomodasi Aspirasi Pejabat Fungsional*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/menteri-panrb-transformasi-penataan-jf-kini-akomodasi-aspirasi-pejabat-fungsional>
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2018). *Tentang SKKNI: Sejarah SKKNI*. Kemnaker.Go.Id. <https://skkni.kemnaker.go.id/tentang-skkni>
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2020). *Rencana Strategis Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan 2020-2024*.
- Kompas.com. (2019). *Penghapusan Pejabat Eselon III dan IV: Jokowi Ingin Ganti Eselon III dan IV dengan Kecerdasan Buatan?* https://money.kompas.com/read/2019/11/28/121300526/jokowi-ingin-ganti-eselon-iii-dan-iv-dengan-kecerdasan-buatan?page=all#google_vignette

- Lee, C., Gyu Han, J., & Sang Hoon Shin, S. (2023). *Competency Modeling and Training Needs Assessment for Staff Development in Higher Education*. <https://doi.org/10.5772/intechopen.109812>
- Liu, K., Zhan, J., Yang, J., & Ning, R. (2024). Online Teaching Narratives for Year One Humanistic Public Courses: A Case Study at a Chinese International University. *Engaging Higher Education Teachers and Students With Transnational Leadership*, 224–237. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6100-9.CH012>
- Mahfudz, N. (2021). *Desain Model Pengembangan Kompetensi Teknis Praktisi Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Menghadapi Pekerjaan Masa Depan* [IPB University]. <http://repository.ipb.ac.id/handle/123456789/110175>
- Maulana, A., Silitonga, M. S., & Asropi. (2023). Budaya Belajar Mandiri dan Berkelanjutan: Strategi Pengembangan Kompetensi PNS di Pemerintah Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 9(3), 151–159. <https://doi.org/10.21776/UB.JIAP.2023.009.03.2>
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *The American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- menpan.go.id. (2020). *Perubahan PP Manajemen PNS Jamin Pengembangan Karier dan Kompetensi PNS*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/perubahan-pp-manajemen-pns-jamin-pengembangan-karier-dan-kompetensi-pns>
- menpan.go.id. (2024). *Akselerasi Platform Digital Masuk dalam Pembahasan RPP Manajemen ASN*. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/akselerasi-platform-digital-masuk-dalam-pembahasan-rpp-manajemen-asn>
- Menpan.go.id. (2024). *Surat Menteri PAN-RB Tentang Percepatan Pelaksanaan Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional Dalam Rangka Mendukung Penyederhanaan Birokrasi*. <https://www.menpan.go.id/site/download/category/519-surat-menteri-panrb-tentang-percepatan-pelaksanaan-penyetaraan-jabatan-administrasi-ke-dalam-jabatan-fungsional-dalam-rangka-mendukung-penyederhanaan-birokrasi>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2007). Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru (Terjemahan). In *Penerbit Universitas Indonesia*.
- Moeheriono, E. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (2nd ed.). Raja Grafindo Persada.
- Olivanti, F. (2023). *A framework to measure competences for digital transformation in the public sector: evidence from a pilot survey in Italy*. <https://www.politesi.polimi.it/handle/10589/201503>

- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5). <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0257>
- Pra Mundiarsih, A. (2018). Strategi Pengembangan Kompetensi Widyaiswara Melalui Knowledge Sharing. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 12(1 Juni). <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/19>
- Pratama, M. H. (2021). Pengembangan Sistem Pelatihan Melalui Analisis Kesenjangan Kompetensi Arsiparis di Kementerian Sekretariat Negara Tahun 2021. *Khazanah: Jurnal Pengembangan Kearsipan*, 14(2). <https://doi.org/10.22146/khazanah.63916>
- Price, S. (2018). How Trust Accelerates Success: Three Lessons For Leaders. *Forbes Human Resources Council*. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/08/09/how-trust-accelerates-success-three-lessons-for-leaders/>
- Rivai, V. (2006). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*. Raja Grafindo Persada.
- Sandberg, J. (2009). Understanding of work: The basis for competence development. In *International Perspectives on Competence in the Workplace: Implications for Research, Policy and Practice*. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-8754-7_1
- Schmid, Y., & Dowling, M. (2022). New work: New motivation? A comprehensive literature review on the impact of workplace technologies. *Management Review Quarterly*, 72(1). <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00204-7>
- Setneg.go.id. (2020). *Wujudkan Digitalisasi Pemerintahan, ASN Perlu Tingkatkan Kompetensi Penguasaan dan Pemanfaatan Teknologi Informasi*. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. https://www.setneg.go.id/baca/index/wujudkan_digitalisasi_pemerintahan_asn_perlu_tingkatkan_kompetensi_penguasaan_dan_pemanfaatan_teknologi_informasi
- Setyawati, E. (2024). *Analisis Pengembangan Kompetensi Widyaiswara Studi Kasus Pada Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Ketenagalistrikan, Energi Baru, Terbarukan dan Konservasi Energi* [Politeknik STIA LAN Jakarta]. <https://repository.stialan.ac.id/id/eprint/195/>
- Sihombing, U., Kementerian, B., & Negeri, D. (2023). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 4(1), 21–34. <https://doi.org/10.56259/JWI.V4I1.161>
- Simamora, H. (2011). Manajemen Sumber Daya Manusia In Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Edisi Revisi*. Bumi Aksara.

- Skorková, Z. (2016). Competency Models in Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.029>
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence At Work: Models for Superior Performance. In S. M. Spencer (Ed.), *Personnel Psychology*. John Wiley & Sons.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Manajemen* (A. Sindoro, Ed.; 1st ed., Issue 1). Prenhallindo.
- Tahar, A., Setiadi, P. B., Rahayu, S., Stie, M. M., & Surabaya, M. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2).
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>
- Waruwu, M. (2024). Pendekatan Penelitian Kualitatif: Konsep, Prosedur, Kelebihan dan Peran di Bidang Pendidikan. *Afeksi: Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan*, 5(2), 198–211. <https://doi.org/10.59698/afeksi.v5i2.236>
- Winterton, J. (2009). Training, Development, and Competence. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0016>
- World Economic Forum. (2020). *What are the top 10 job skills for the future?* The Jobs Reset Summit. <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
- yogyakarta.bkn.go.id. (2023). *Membangun ASN Berkualitas Melalui Pengembangan Kompetensi*. <https://yogyakarta.bkn.go.id/artikel/3/2023/02/membangun-asn-berkualitas-melalui-pengembangan-kompetensi>
- Yukl, G. A. (2015). Leadership in organizations (Global ed.). In *Essex: Pearson*.
- Zwell, Michael. (2000). *Creating a culture of competence*. John Wiley & Sons.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A