

Development of Human Resource Analyst Competency at Regional Office V of The State Civil Service Agency

Pengembangan Kompetensi Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta

Epi Karyawati^{1*}, Asropi², Hamka³
Politeknik STIA LAN Jakarta^{1,2,3}
epi.2244021009@stialan.ac.id¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This research aims to determine the competency factors of development of HR Analysts for Regional Office V of the Jakarta State Civil Service Agency and formulate a competency development strategy through of alternative COACHEE development models. This research uses a qualitative approach. Data collection techniques used interviews with several key informants and document review. The key informants consisted of 10 HR Apparatus Analysts with different job levels and managers of competency data and functional position development. The results of this research show that beliefs and values, experience, skills, personality characteristics, motivation, emotional and intellectual abilities are the factors that determine the competency development of HR Analysts for the Regional Office V of the Jakarta State Civil Service Agency. Limited budget allocations, comfort zones, burdens and performance targets as well as a lack of training programs are obstacles in developing competencies. Regional Office V of the Jakarta State Civil Service Agency has implemented the COACHEE development model well, however, to overcome obstacles, strategic steps are needed, namely increasing leadership commitment, implementing transparent development planning, applying learning through experience, training program flexibility, continuous evaluation monitoring and collaboration with third parties to provide alternative training.

Keywords: *Development, Competency*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta dan merumuskan strategi pengembangan kompetensi melalui analisis alternatif model pengembangan COACHEE. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara beberapa informan kunci dan telaah dokumen. Informan kunci terdiri dari 10 orang Analis SDM Aparatur dengan jenjang jabatan yang berbeda dan para pengelola data kompetensi dan pembinaan jabatan fungsional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keyakinan dan nilai-nilai, pengalaman, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, emosional dan kemampuan intelektual menjadi faktor yang menentukan pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta. Alokasi anggaran yang terbatas, zona nyaman, beban dan target kinerja serta minimnya program pelatihan menjadi hambatan dalam pengembangan kompetensi. Kantor Regional V BKN Jakarta telah melaksanakan model pengembangan COACHEE dengan baik, namun untuk menghadapi hambatan diperlukan langkah strategis yaitu meningkatkan komitmen pimpinan, melaksanakan perencanaan pengembangan secara transparan, menerapkan pembelajaran melalui pengalaman, fleksibilitas program pelatihan, monitoring evaluasi berkelanjutan dan kolaborasi dengan pihak ketiga untuk menyediakan alternatif pelatihan.

Kata Kunci: Pengembangan, Kompetensi

1. Pendahuluan

Konstan evolusi senantiasa terjadi di dunia yang memacu manusia untuk terus beradaptasi dan mengembangkan diri demi bertahan hidup untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pandemi Covid-19 turut memberi andil perubahan dalam kehidupan manusia,

memaksa kita bertahan dan menyesuaikan diri dengan keadaan serta perubahan yang dibawanya dalam hal budaya, kreativitas, cara hidup bermasyarakat sampai dengan perubahan pada sistem kerja. Perubahan demi perubahan ini kemudian membentuk pola pikir adaptif dan responsif, hal ini senada dengan (Rivai, 2006, p. 59) yang menyatakan bahwa pergeseran nilai sosial di masyarakat karena adanya perubahan pola hidup akan berpengaruh terhadap manajemen sumber daya manusia.

Perkembangan pengetahuan teknologi di segala bidang menuntut adanya peningkatan keterampilan dan penguasaan teknologi oleh angkatan kerja utamanya Aparatus Sipil Negara (ASN). Penguasaan pengetahuan dan teknologi oleh ASN sangat diperlukan untuk mendukung visi Indonesia Emas di tahun 2045. Untuk menunjang hal ini pula Pemerintah Indonesia berkomitmen untuk meningkatkan kualitas pendidikan dengan menyediakan pelatihan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi di kalangan ASN sehingga ASN memiliki nilai kompetitif di tingkat global (Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, 2020). Lebih jauh lagi, ASN saat ini dihadapkan pada fenomena tren global digitalisasi birokrasi yaitu perubahan proses-proses administratif dan operasional pemerintah dan instansi birokrasi dengan memanfaatkan teknologi digital dan sistem informasi dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi dan kualitas pelayanan publik. Bahkan dalam acara Kompas 100 CEO Forum Tahun 2019, Presiden Joko Widodo menyatakan bahwa pemerintah akan menggunakan kecerdasan buatan (AI) untuk mengerjakan tugas-tugas administratif ASN (Kompas.com, 2019). Perkembangan digitalisasi ini juga menjadi dorongan bagi pemerintah untuk melakukan pemangkasan pejabat struktural Eselon IV dan III menjadi pejabat fungsional, di mana seluruh instansi pemerintah harus melaksanakan fungsi pelayanan publik dengan berbasis pada fungsional dan berkinerja mengutamakan hasil dan keahlian (Kementerian PAN-RB, 2021).

Setelah terlaksananya reformasi birokrasi dalam hal pemangkasan jumlah pejabat struktural eselon IV dan III menjadi pejabat fungsional, total ASN fungsional per Juni 2023 berjumlah 2.103.661 orang (BKN RI, 2023). Data tersebut memberikan gambaran bahwa tenaga fungsional merupakan tulang punggung utama pemerintahan Indonesia. Jumlah yang dominan tersebut tentu saja harus sebanding dengan kinerjanya. Oleh karena itu, ASN harus senantiasa diberikan pengembangan kompetensi fungsional yang sesuai agar dapat memberikan kinerja sesuai tugas pokok dan fungsinya dengan efektif dan efisien. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN-RB) melakukan penataan Jabatan Fungsional dengan mengeluarkan kebijakan terkait Jabatan Fungsional yaitu Peraturan Menpan-RB Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Kebijakan tersebut dipilih untuk menampung harapan para pejabat fungsional yang selama ini disibukkan dengan pemenuhan Penilaian Angka Kredit (PAK), yang akan beralih dan terfokus pada pencapaian kinerja organisasi (Kementerian PAN-RB, 2023; Menpan.go.id, 2024). Peraturan tersebut mengubah *mindset* pejabat fungsional yang awalnya mengerjakan tugas terpaku pada butir kegiatan untuk pemenuhan PAK, yang terkadang tidak sejalan (*inline*) dengan capaian kinerja instansinya. Dengan adanya peraturan tersebut fokus kerja fungsional berubah dan capaian kinerjanya saling berkaitan antara capaian individu pejabat fungsional dengan atasannya serta pada akhirnya akan mendukung capaian kinerja instansi (*cascading*).

Tuntutan dunia di masa depan akan mengharuskan ASN mampu bersaing, berkembang dan unggul dalam beberapa hal seperti penguasaan teknologi dan perangkat digital, kecerdasan buatan serta otomatisasi administrasi. Selain itu juga, ASN harus mampu menjawab setiap kompleksitas ilmu pengetahuan, literasi digital, literasi keuangan, literasi hukum dan lain-lain. ASN di masa depan dituntut memiliki kompetensi yang luas, selalu siap dan dapat beradaptasi dengan baik dalam menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. Untuk mewujudkan misi tersebut mungkin akan terasa berat mengingat bahwa negara kita masih menghadapi berbagai tantangan persaingan global di mana IMD World Competitiveness Center (2024) menyampaikan Indonesia menduduki peringkat ke 27 di bawah Thailand dan Korea Selatan, apalagi Singapura yang menduduki peringkat pertama. Hal ini menunjukkan

bahwa negara kita masih memiliki kompetensi persaingan yang kurang dibandingkan dengan negara-negara lain, bahkan dengan sesama negara di Asia Tenggara. Penyederhanaan birokrasi dan fokus pada fungsional menjadi arah kebijakan yang dipilih pemerintah dalam beradaptasi dengan perubahan dunia yang lebih *mobile* saat ini. Fenomena ini memberi peluang pejabat fungsional untuk berkembang dan berprestasi dan menjadi tugas penting setiap instansi untuk memfasilitasinya. Sehingga perlu disediakan wadah pengembangan kompetensi dalam rangka penambahan wawasan, pengetahuan, komunikasi, inovasi dan keterampilan yang adaptif dan efektif mendukung tugas fungsinya tersebut.

Kompetensi adalah kata kunci utama pengembangan ASN. Mendapatkan program pengembangan kompetensi adalah hak setiap ASN. Hak itu tentu saja harus tetap memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi (*assessment*) masing-masing ASN tersebut. Uji kompetensi dilaksanakan guna memperoleh gambaran jelas kompetensi ASN yang dimiliki. Hal tersebut berupaya menilai kelebihan maupun kekurangan kompetensi yang harus ditingkatkan. Setiap Instansi pemerintah dituntut untuk memiliki *profiling* kompetensi seluruh jajarannya melalui kegiatan *assessment* atau pemetaan untuk membaca kondisi kompetensi pegawai agar dapat memberdayakannya secara optimal. Hasil dari *assessment* tersebut menjadi dasar evaluasi instansi dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawainya. Kompetensi adalah kata kunci utama pengembangan ASN. Mendapatkan program pengembangan kompetensi adalah hak setiap ASN. Hak itu tentu saja harus tetap memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi (*assessment*) masing-masing ASN tersebut. Uji kompetensi dilaksanakan guna memperoleh gambaran jelas kompetensi ASN yang dimiliki. Hal tersebut berupaya menilai kelebihan maupun kekurangan kompetensi yang harus ditingkatkan. Setiap Instansi pemerintah dituntut untuk memiliki *profiling* kompetensi seluruh jajarannya melalui kegiatan *assessment* atau pemetaan untuk membaca kondisi kompetensi pegawai agar dapat memberdayakannya secara optimal. Hasil dari *assessment* tersebut menjadi dasar evaluasi instansi dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawainya.

Pengembangan kompetensi ASN diatur dalam PP No. 17 Tahun 2020 tentang perubahan atas PP No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS yang menyatakan bahwa ASN memiliki hak kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi dan wajib memperhatikan hasil penilaian kinerja dan kompetensi yaitu minimal 20 (dua puluh) jam Pelajaran dalam 1 (satu) tahun dan dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (menpan.go.id, 2020). Dalam Peraturan Pemerintah tersebut disebutkan jenis-jenis penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN yaitu pendidikan dan pelatihan. Dalam konteks ini, Pendidikan diterjemahkan sebagai pengembangan kompetensi melalui Pendidikan formal di lembaga-lembaga pendidikan resmi (menpan.go.id, 2020). Di sisi lain, upaya pengembangan kompetensi melalui jalur pelatihan dibagi menjadi dua, yaitu pelatihan klasikal yang dilakukan melalui kegiatan resmi dalam kelas atau ruangan seperti kegiatan pelatihan, seminar, lokakarya, sosialisasi, konferensi, kursus, kelas belajar, bimbingan pelatihan teknis/ manajerial/ kepemimpinan yang biasanya jumlah dan personilnya telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan pelatihan non klasikal adalah pelatihan yang dilakukan di luar kelas formal dan biasanya dilakukan atas inisiatif dan keinginan sendiri seperti pemanfaatan teknologi informasi melalui belajar mandiri di berbagai media daring (yogyakarta.bkn.go.id, 2023).

Pemerintah memberikan amanah pengelolaan manajemen kepegawaian ASN pada instansi Badan Kepegawaian Negara yang sesuai dengan Peraturan BKN Nomor 29 Tahun 2020. Tugas ini pun memberikan BKN ruang untuk menyelenggarakan penilaian dan pengembangan kompetensi ASN di seluruh Indonesia. Membina pengelolaan manajemen kepegawaian menjadikan BKN sebagai instansi pembina jabatan fungsional terkait manajemen pengelolaan kepegawaian, yaitu: Jabatan Fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur (Analis SDM

Aparatur) yang diatur dalam Peraturan Menteri PAN-RB nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur.

Jumlah Jabatan Fungsional di BKN saat ini mencapai 75% dari total seluruh pegawai BKN secara nasional (BKN RI, 2023). Jumlah yang sangat besar ini ibarat koin memiliki dua kemungkinan. Bisa menjadi keuntungan atau modal bagi instansi karena memiliki sumber daya yang melimpah, juga bisa menjadi kerugian jika jumlah tersebut menjadi tantangan atau hambatan dalam pencapaian kinerja organisasi karena tidak direncanakan pengembangan dan pemanfaatannya dengan baik. Tahun 2023 BKN mendapatkan nilai IP ASN 81,71 dalam kategori tinggi (Kanreg V BKN Jakarta, 2023b). Namun jika dilihat dari perolehan nilai pada masing-masing unit Eselon II, diketahui bahwa masih banyak yang mendapatkan nilai di bawah rata-rata. Terdapat 7 unit kerja di pusat dan 4 unit kerja Kantor Regional yaitu Kantor Regional IV BKN Makassar, Kantor Regional V BKN Jakarta, Kantor Regional XIII BKN Aceh dan Kantor Regional XIV BKN Manokwari.

Kantor Regional BKN berperan sebagai instansi pembina di wilayah kerja tertentu sesuai dengan peraturan yang berlaku. Masing-masing unit Kantor Regional menjalankan fungsi mengelola manajemen kepegawaian, termasuk pengembangan kompetensi ASN di wilayah kerjanya. Sebagai pembina, para pegawainya harus mempunyai penerapan nilai-nilai yang menjadi role model pembinaan kepegawaian bagi masyarakat ASN di wilayah kerjanya. Hal tersebut menjadi menarik karena mereka berhubungan langsung dengan masyarakat dengan beragam suku budaya dan karakter masyarakat yang beragam. Beda karakter budaya masyarakat, beda juga tingkat kemudahan pelayanannya. Masyarakat dengan karakter keras memiliki tantangan yang lebih sehingga perlu kematangan kompetensi sosial kultural pegawai dalam memberikan pelayanan kepegawaian.

Data Laporan Kinerja Tahun 2022, Kantor Regional V BKN Jakarta memiliki nilai Indeks IP ASN 79,68 yang artinya berada di bawah rata-rata nilai keseluruhan unit kerja di lingkungan BKN bersama dengan ketiga Kantor Regional lainnya. Meskipun nilai tersebut tertinggi dibandingkan ketiganya akan tetapi Kantor Regional V BKN Jakarta memiliki keistimewaan yaitu memiliki tiga wilayah Provinsi dengan pulau dan karakter budaya masyarakat yang berbeda. Sehingga para pegawainya harus mempunyai kompetensi yang mumpuni, terutama pejabat fungsional di bidang kepegawaian salah satunya adalah Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian atau saat ini berubah nomenklatur menjadi Analisis Sumber Daya Manusia. Namun, bobot penilaian kompetensi dalam Indeks IP ASN Kantor Regional V BKN memberikan nilai yang kurang optimal karena perencanaan dan pengembangan kompetensi yang belum kreatif dan inovatif. Selain itu masih ada beberapa pegawai pejabat fungsional yang diangkat melalui mekanisme inpassing/perpindahan dari jabatan lain atau melalui mekanisme penyederhanaan birokrasi yang belum mengikuti pelatihan fungsional Jabatan Fungsional terkait (meskipun sekarang bukan syarat wajib tetapi mempengaruhi sistem penilaian indeks IP ASN unit kerja).

Sebagai instansi pemerintah yang bertanggung jawab melaksanakan fungsi BKN di regional atau provinsi, Kantor Regional V BKN Jakarta membina dan menyelenggarakan pengelolaan manajemen kepegawaian ASN di tiga provinsi, yaitu: Provinsi Lampung, Provinsi Kalimantan Barat, dan Kerja Provinsi DKI Jakarta baik yang berupa Pemerintah Daerah (Pemda) maupun Kementerian dan Lembaga (K/L) (jakarta.bkn.go.id, 2024). Kantor Regional V BKN Jakarta memiliki keistimewaan tersendiri yaitu satu-satunya Kantor Regional yang memegang tiga wilayah berbeda, tiga pulau berbeda, serta tiga kultur sosial dan budaya yang berbeda. Berbagai instansi Pemda dan K/L yang berada di tiga daerah tersebut memberikan tantangan jarak geografis, perbedaan karakter suku budaya serta perbedaan tingkat penguasaan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Semua aspek tersebut memberikan konteks yang penting dan kompleks dalam pelayanan kepegawaian.

Jumlah pegawai dengan Jabatan Fungsional di Kantor Regional V BKN Jakarta sampai akhir semester I Tahun 2023 mencapai 73%, salah satu Jabatan Fungsional yang paling banyak

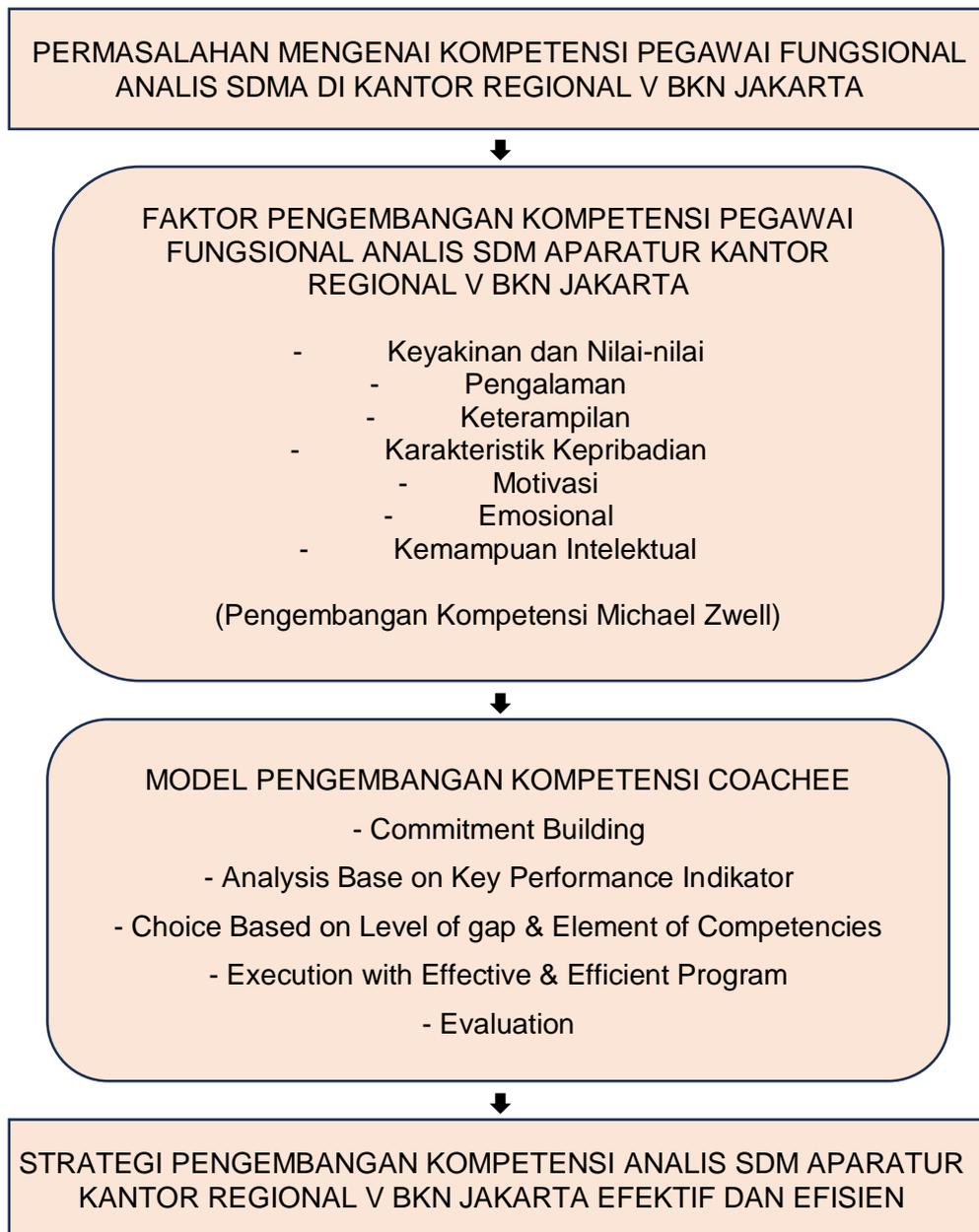
adalah Analisis SDM Aparatur yaitu mencapai 45% dari total keseluruhan pegawai yang ada. Banyaknya ASN dengan Jabatan Fungsional menjadi modal sekaligus menjadi tantangan dalam pengelolaan kompetensinya. Apabila tidak dikelola dengan benar maka bisa menimbulkan berbagai masalah terutama dalam hal pencapaian tujuan dan kinerja instansi (Kanreg V BKN Jakarta, 2023b). Tidak meratanya kompetensi di antara pegawai fungsional Analisis SDM Aparatur harus mendapatkan perhatian yang serius. Pengembangan kompetensi pegawai yang bertujuan untuk memberikan wawasan, pemikiran yang terbuka dan bersedia belajar hal-hal baru (*emerging skills*) akan mendukung pekerjaan para ASN menjadi modal utama menghadapi perubahan di masa mendatang. Sebagaimana dinyatakan dalam World Economic Forum tahun 2020, bahwa salah satu keterampilan yang harus dimiliki seseorang menghadapi 2025 adalah belajar aktif dan fleksibel (World Economic Forum, 2020). Hal ini selaras dengan inti ASN BERAKHLAK (Berorientasi Pelayanan, Akuntabel, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif) yang digadag-gadag oleh pemerintah.

Perkembangan jumlah Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur dalam instansi diharapkan berbanding lurus dengan peningkatan prestasi dan kinerja instansi tersebut. Jumlah yang melimpah jangan menjadi beban yang memberatkan instansi dalam pencapaian tujuan dan target kinerja. Sebaliknya jumlah tersebut harus menjadi modal utama penggerak roda pelayanan publik yang baik dan dapat diandalkan. Era baru digitalisasi pekerjaan, transformasi informasi yang terjadi terus-menerus, perubahan-perubahan kebijakan menjadi tantangan bagi Pejabat Fungsional SDM Aparatur. Oleh karena itu, pembekalan pengembangan kompetensi bagi para Pejabat Fungsional SDM Aparatur, seperti diberikan ruang belajar yang berkelanjutan, fasilitas komunitas belajar dan ruang pengembangan diri lainnya, diharapkan mampu mengatasi tantangan disrupsi teknologi digital seperti yang terjadi sekarang ini. Berdasarkan latar belakang di atas jelas bahwa Analisis SDM Aparatur memiliki nilai dan fungsi yang sangat penting. Mereka harus diberikan wadah pengembangan dan pembinaan kompetensi supaya menjadi pribadi yang *mobile*, adaptif dan mampu memberikan kinerja yang optimal bagi kemajuan instansi pemerintah.

2. Tinjauan Pustaka

Konsep kunci dalam penelitian ini adalah menemukan strategi pengembangan kompetensi yang efektif dan efisien dengan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi pegawai Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur di lingkungan Kantor Regional V BKN Jakarta. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi individu dalam konteks manajemen, sering kali berhubungan erat dengan model pengembangan kompetensi manajemen yang diterapkan. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi dan model pengembangan kompetensi manajemen secara bersamaan, organisasi dapat merancang strategi pengembangan yang efektif dan efisien sesuai dengan kebutuhan mereka serta tujuan strategisnya.

Dengan menggunakan teori kompetensi terkait faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi yang dikemukakan oleh Michael Zwell, peneliti akan mengetahui faktor-faktor apa saja yang menentukan pengembangan kompetensi pegawai fungsional Analisis SDM Aparatur di lingkungan Kantor Regional V BKN Jakarta. Dengan menggunakan model pengembangan COACHEE yang diutarakan oleh Widyaiswara LAN, Baban Sobandi, peneliti akan menentukan strategi pengembangan kompetensi yang efektif untuk diterapkan oleh pimpinan Kantor Regional V BKN Jakarta. Alur berpikir penelitian dirangkai dalam sebuah gambar kerangka berpikir sebagaimana Gambar berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

3. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus di Kantor Regional V Badan Kepegawaian Negara. Penelitian ini dilakukan dengan intensif, di mana peneliti berpartisipasi langsung di lapangan, melakukan pencatatan, analisis reflektif terhadap berbagai dokumen yang ditemukan, serta menyusun laporan penelitian secara rinci. Peneliti mengevaluasi kompetensi para pegawai fungsional Analis Sumber Daya Manusia Aparatur di lokasi tersebut dan mengumpulkan data-data yang tersedia untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang situasi yang ada di lapangan.

4. Hasil dan Pembahasan

Faktor-faktor yang menentukan pengembangan kompetensi Pegawai Fungsional Analis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta

Menurut Zwell (2000), kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang memungkinkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan efektif.

Zwell (2000) menekankan bahwa kompetensi tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis, tetapi juga melibatkan kemampuan perilaku yang relevan dengan posisi pekerjaan. Kompetensi juga mencakup aspek seperti inisiatif, komunikasi, kepemimpinan, dan kemampuan untuk bekerja dalam tim. Dengan mengembangkan kompetensi secara komprehensif, seorang pegawai dapat lebih berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks pembahasan mengenai faktor yang menentukan pengembangan kompetensi Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta, peneliti menggunakan metode pendekatan faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi yang disampaikan oleh Zwell (2000) yaitu keyakinan dan nilai-nilai, pengalaman, keterampilan, karakteristik kepribadian, motivasi, emosional dan kemampuan intelektual yang dielaborasi juga dengan peraturan yang menyangkut tentang pengembangan kompetensi ASN.

Keyakinan dan Nilai-nilai

Menurut Zwell (2000), keyakinan dapat mempengaruhi cara pandang individu terhadap perkembangan dirinya. Keyakinan seseorang tentang kemampuannya untuk belajar dan berkembang akan mempengaruhi seberapa jauh ia berusaha meningkatkan kompetensinya. Jika seseorang percaya bahwa keterampilan dapat ditingkatkan melalui usaha dan latihan, mereka lebih mungkin terlibat dalam proses pengembangan diri. Sebaliknya, jika mereka memiliki keyakinan tetap (*fixed mindset*), mereka mungkin merasa bahwa kompetensi bersifat bawaan dan sulit diubah, yang menghambat perkembangan. *Mindset* memainkan peranan penting dalam membentuk kompetensi seseorang. Cara seseorang memandang diri sendiri, kemampuan, dan tantangan hidup dapat mempengaruhi seberapa efektif mereka mengembangkan keterampilan dan kemampuan baru. Ada dua jenis *mindset* yang dikemukakan oleh Dweck S. (2006) melalui bukunya yang berjudul "*Mindset: The New Psychology of Success*." yaitu: 1) *fixed mindset* (*mindset* tetap) yaitu keyakinan bahwa kemampuan dan kecerdasan tidak dapat berubah dan 2) *growth mindset* (*mindset* berkembang) yaitu keyakinan bahwa kemampuan dan kecerdasan dapat dikembangkan melalui usaha dan pembelajaran. Dia menjelaskan bagaimana pola pikir seseorang mengenai kemampuan dan kecerdasan dapat memengaruhi keberhasilan individu dalam belajar dan menghadapi tantangan.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya di tempat kerja, para Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta, menurut informan kunci IK1, IK5 dan IK3, memiliki pandangan pada keyakinan dan nilai-nilai bahwa *mindset* terbuka dan mau belajar adalah sebuah keharusan dalam menghadapi era transformasi digital dan menjadi penggerak perubahan saat ini. Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V sudah memiliki kesadaran bahwa mereka harus memiliki keyakinan dan nilai-nilai diri untuk terbuka terhadap perubahan dan *mindset* yang mau berkembang mengikuti perubahan yang ada. *Mindset* yang berkembang dapat membantu meningkatkan keyakinan diri, sedangkan *mindset* yang tetap dapat menghambat pegawai dalam berkembang. Sehingga untuk mengimbangi perubahan dan perkembangan teknologi dalam pelayanan, pola pikir pegawai yang dulu pasif harus berubah menjadi aktif mencari pintu atau akses untuk meningkatkan kompetensinya secara mandiri melalui youtube, zoom atau seminar daring.

Jabatan Analisis SDM Aparatur merupakan jabatan mandiri yang menjadi garda depan pelayanan kepegawaian di Kantor Regional V BKN Jakarta. Pelayanan yang maksimal adalah pelayanan yang mampu menjawab permasalahan yang ada dengan cepat dan tepat. Teknologi informasi adalah salah satu *tools* atau alat kerja yang dapat dimanfaatkan untuk membantu memberikan pelayanan maksimal kepada masyarakat. Bagaimana mereka mau cepat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, sedangkan mereka tidak menguasai *tools* atau alat bantu kerja yang tersedia. Sehingga untuk memenuhi tuntutan tersebut, Analisis SDM Aparatur harus diberikan pengembangan kompetensi yang sesuai. Hal ini dipertegas oleh Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun

2000 tentang Jabatan Fungsional Analisis SDM Aparatur, bahwa untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme Analisis SDM Aparatur harus diberikan pelatihan yang sesuai dengan hasil analisis kebutuhannya.

Proses perubahan dan terbarukan menjadi tantangan tersendiri dalam dunia pemerintahan seperti praktik pelayanan kepegawaian yang semula masih manual, lama dan berbelit, saat ini sudah banyak yang menggunakan aplikasi dengan memanfaatkan platform digital. Pemerintah membutuhkan sumber daya manusia yang adaptif dan mampu mengimbangi perkembangan teknologi tersebut. Pengembangan kompetensi akan mengubah pola pikir ASN menjadi pelayan masyarakat yang lebih terampil, profesional dan mampu memenuhi harapan masyarakat. Dari hasil wawancara, diketahui bahwa keyakinan dan nilai-nilai untuk terus belajar dan beradaptasi menjadi fondasi utama dalam pengembangan kompetensi Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta. Dengan keyakinan mindset yang terbuka dan mau belajar, mereka yakin akan lebih berhasil dalam mengembangkan kompetensinya dan memberikan pelayanan yang maksimal. Walaupun masih ada kendala terkait penguasaan berbagai teknologi informasi terbaru dalam pelayanan, tetapi dengan diberikan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhannya mereka yakin bisa memberikan kontribusi lebih baik bagi instansi.

Pengalaman

Menurut Zwell (2000), pengalaman adalah elemen utama yang memperkaya dan mempercepat pengembangan kompetensi. Karena menurut pendapatnya, pengalaman menghubungkan teori dengan praktik, memfasilitasi proses pembelajaran dari kesalahan, dan meningkatkan kemampuan adaptasi dalam berbagai konteks. Seorang pegawai yang memiliki pengalaman melalui berbagai situasi kerja, permasalahan dan kehidupan sehari-hari memberikan peluang untuknya belajar, beradaptasi, dan mengasah keterampilan secara terus menerus. Pengalaman memberikan kesempatan untuk belajar secara langsung. Setiap kali seseorang menghadapi situasi baru, mereka harus menerapkan keterampilan yang ada atau belajar keterampilan baru. Pengalaman praktis sering kali lebih efektif daripada pembelajaran teoritis karena keterlibatan pegawai secara langsung akan membuatnya lebih mudah memahami dan menerapkan keterampilan tertentu. Semakin sering seseorang melakukan suatu tugas, semakin mahir mereka dalam melakukannya. Hal ini dikenal sebagai *learning by doing*, di mana pengalaman berulang akan meningkatkan kecepatan dan efisiensi seseorang dengan sedikit kesalahan berulang. Kemudian pengalaman juga akan memperkuat kemampuan dalam menyelesaikan suatu tugas dan membuat pegawai lebih terampil dan kompeten.

Pegawai yang diberikan kesempatan mengikuti pelatihan atau menggantikan sementara pimpinan untuk memimpin sebuah tim atau unit kerja merupakan contoh pengalaman yang mungkin tidak semua orang dapatkan. Pengalaman tersebut dapat disebutkan sebagai pengembangan kompetensinya, karena dia harus menempa dirinya untuk mendapatkan pengetahuan baru dan mengemban tanggung jawab baru sehingga dia harus belajar bagaimana dia melaksanakan tugasnya tersebut dengan baik. Proses refleksi atas pengalaman yang dialami membantu seseorang menyusun strategi untuk lebih baik dalam menghadapi tantangan berikutnya, sehingga kompetensi mereka berkembang seiring waktu. Namun, ada kekhawatiran bahwa banyak pengalaman justru membuat seseorang menjadi malas untuk belajar. Biasanya ini dirasakan oleh pegawai yang telah berumur, mereka kurang termotivasi dan semangat untuk belajar karena telah merasa nyaman dengan zona kerjanya.

Dari sini, peneliti menemukan adanya zona nyaman yang menyebabkan kesenjangan kompetensi antara pegawai yang tua dengan yang muda. Kesenjangan ini yang menjadi hambatan bagi Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta dalam mengembangkan kompetensinya. Sisi lainnya yaitu pengalaman seseorang saat menjalankan pekerjaan di luar tugas dan fungsi masih belum dianggap sebagai salah satu pengembangan kompetensi

seseorang. Pengalaman kerja tentu berkaitan erat dengan kinerja. Tapi ada perbedaan yang mendasar dari keduanya. Penilaian kinerja menjadi salah satu faktor yang menentukan seorang Analis SDM Aparatur dalam kenaikan pangkat dan jenjangnya. Tapi pengalaman melaksanakan pekerjaan di luar fungsi tugas belum dianggap sebagai sebuah pengembangan kompetensi.

Berdasarkan informasi tersebut, diketahui bahwa pengalaman kerja yang dimiliki seorang Analis SDM Aparatur saat mengemban sebuah pekerjaan di luar tugas dan fungsinya seperti menggantikan pimpinan sementara, menjadi pimpinan tim proyek atau menjadi agen perubahan di unit kerja memang belum mendapatkan perhatian atau pengakuan pemerintah sebagai bagian dari pengembangan kompetensi. Padahal keduanya menjadi salah satu syarat kenaikan pangkat atau jabatan seorang pegawai fungsional sebagaimana tercantum dalam Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2023 tentang Angka Kredit, Kenaikan Pangkat dan Jenjang Jabatan Fungsional. Dari beberapa wawancara di atas, disimpulkan bahwa Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta mengakui bahwa pengalaman memberikan pengaruh terhadap perkembangan kompetensi seseorang. Pengalaman memberikan kesempatan untuk belajar secara langsung, mengasah keterampilan dan memperbaiki diri. Namun terdapat kendala zona nyaman pegawai senior yang menyebabkan kesenjangan kompetensi antara pegawai yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pegawai baru. Selain itu regulasi yang ada juga belum mengakomodir pengalaman kerja di luar fungsi dan tugas Analis SDM Aparatur sebagai pengembangan kompetensi.

Keterampilan

Banyak Penelitian-penelitian yang menegaskan bahwa pendidikan dan pelatihan yang terstruktur dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau individu sangat berperan dalam meningkatkan kompetensi, terutama di era transformasi digital. Salah satunya adalah studi yang dilakukan di Korea, yang menyoroti pentingnya model kompetensi dan *assesmen* kebutuhan dalam program pelatihan, khususnya di dunia kerja yang semakin mengandalkan literasi digital. Proses pengembangan kompetensi sering kali melibatkan pemodelan ulang berdasarkan kebutuhan spesifik pekerjaan dan peran di organisasi dengan fokus pada keterampilan digital sebagai kompetensi inti untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Lee et al., 2023). Menurut Zwell (2000), keterampilan teknis dan non-teknis seperti komunikasi, kerja sama tim dan pemecahan masalah merupakan hal yang penting dalam membangun kompetensi. Dia berpendapat bahwa komunikasi tidak hanya melibatkan teori saja, tetapi juga kemampuan untuk mengaplikasikan keterampilan tersebut secara efektif. Namun, bagaimana caranya seorang individu menjadi terampil dan bagaimana keterampilannya tersebut dapat memberikan kontribusi yang efektif untuk menunjang kinerja organisasi harus diperhatikan oleh setiap pimpinan organisasi.

Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta rata-rata sudah terampil dalam melaksanakan tugas fungsinya di masing-masing unit kerja. Meski dihadapkan dengan beban kerja yang padat, mereka mampu memenuhi target kinerja yang ditentukan. Tapi karena itu, beberapa berpendapat bahwa mereka menjadi kurang mendapatkan kesempatan atau kelonggaran waktu untuk meningkatkan keterampilannya melalui pelatihan. Peningkatan keterampilan bagi ASN yang umum dilakukan adalah dengan memberikan pendidikan dan pelatihan. Sebagaimana Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2020 disebutkan bahwa untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme Analis SDM Aparatur diikutsertakan pada pelatihan, baik pelatihan fungsional maupun pelatihan teknis di bidang tugas jabatan fungsionalnya yang disesuaikan dengan alokasi anggaran yang ada.

Sekarang ini, banyak media pengembangan yang tersedia di berbagai media digital yang diselenggarakan secara daring seperti *webinar* di youtube atau zoom yang dapat

dimanfaatkan sebagai fasilitas pengembangan gratis. Tidak melulu harus luring atau klasikal melalui pendidikan dan pelatihan formal yang diselenggarakan unit kerja. Pegawai harus kreatif dan pandai memanfaatkan kesempatan tersebut tanpa diperintahkan oleh atasannya. ASN wajib untuk memenuhi pengembangan kompetensi minimal 20 Jam Pelajaran tertuang dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023. Pemenuhan kewajiban tersebut dapat diperoleh melalui kegiatan pendidikan, pelatihan maupun dengan belajar mandiri melalui seminar baik luring maupun daring. Sayangnya, kebanyakan pegawai merasa kurang fokus dan tidak efektif bila belajar melalui daring. Mereka mengikuti kegiatan hanya sekedar memenuhi kewajiban tersebut tanpa peduli apakah mengerti atau tidak materi yang disampaikan.

Belajar mandiri sebenarnya usaha individu untuk meningkatkan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan secara mandiri, berdasarkan kemauan sendiri tanpa ada tekanan dari pihak mana pun. Kegiatan tersebut seyogyanya dapat menambah pengetahuan pegawai, bukan hanya pengetahuan di unit kerja saja tetapi juga pengetahuan lain yang menunjang pekerjaannya. Kemudian, teknis pelaksanaannya baik luring maupun daring seharusnya tidak menjadi masalah bagi pegawai. Menyelenggarakan pelatihan atau pendidikan yang layak dan banyak menjadi tantangan instansi dengan anggaran yang terbatas. Kesimpulan dari berbagai pendapat di atas yaitu bahwa faktor keterampilan berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta. Peningkatan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan sangat berpengaruh dalam pengembangan kompetensi seseorang. Semakin banyak pelatihan yang diperoleh, semakin meningkat keterampilan kerjanya. Pendidikan dan pelatihan memainkan peran penting dalam membangun dan memperkaya kompetensi, baik dalam aspek teknis maupun non-teknis, yang sangat diperlukan untuk kesuksesan individu di berbagai bidang. Kemudian terdapat temuan bahwa alokasi anggaran yang terbatas menjadi hambatan dalam pengembangan pegawai Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta. Namun, keterbatasan dalam menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan seharusnya jangan menjadi alasan untuk tidak mengembangkan diri. Pegawai harus pintar mencari akses pengetahuan di luar dengan memanfaatkan media digital dan teknologi informasi.

Karakteristik Kepribadian

Menurut Zwell (2000), karakteristik kepribadian berpengaruh terhadap perkembangan kompetensi pegawai karena kepribadian memberikan pengaruh bagaimana seseorang berperilaku, berpikir dan mengambil keputusan. Kepribadian, yang mencakup aspek-aspek seperti motivasi, sikap, cara berkomunikasi, serta cara merespons tantangan atau perubahan, secara langsung atau tidak langsung membentuk kemampuan seseorang untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru. Kemudian Price (2018) menyebutkan kalau pemimpin memegang peran dalam membentuk kepribadian bawahan. Pimpinan yang memiliki pribadi terbuka dan mau belajar akan menularkan pribadi tersebut kepada bawahannya. Sehingga pembangunan budaya belajar dipimpin langsung atasannya sebagai *role model* yang ideal. Pimpinan yang mau belajar akan aktif mengembangkan diri dan mendorong bawahannya untuk mengikuti jejaknya. Pemimpin yang terus meningkatkan kompetensi dirinya akan menginspirasi bawahannya untuk melakukan hal yang sama dan menciptakan budaya belajar di dalam organisasi. Sehingga karakteristik kepribadian seorang pemimpin dapat memengaruhi bagaimana mereka mengelola, memotivasi, dan memberdayakan orang-orang di bawahnya untuk mengembangkan kompetensi. Sehingga peran pimpinan dalam mengembangkan kompetensi pegawai sangat penting dan strategis.

Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta menganggap peran pimpinan sebagai *role model* pengembangan selama ini kurang optimal. Dari informasi yang didapatkan, perhatian dan kepercayaan pimpinan di unit kerja akan mendorong bawahannya untuk mengembangkan diri. Sehingga untuk pengembang kompetensi perlu dibangun hubungan kerja yang harmonis dan kondusif antara bawahan dan atasan. Pendekatan dan komunikasi

efektif dilakukan melalui diskusi atau dialog lebih dalam untuk menggali keinginan dan kebutuhan bawahannya sehingga kesenjangan yang ada akan berkurang. Salah satu upaya pengembangan yang saat ini banyak dikembangkan adalah program coaching dan mentoring. Coaching adalah pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Sebagai seorang Coach, atasan langsung bertanggung jawab untuk melakukan aktivitas Coaching kepada bawahannya dengan menjadi mitra kerja bagi bawahannya (Coachee). (Dls, 2023)

Sedangkan mentoring adalah adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama yang dapat diperankan oleh atasan langsung, pegawai lain, atau pihak lain yang memiliki keahlian di bidang yang dibutuhkan oleh pegawai/peserta mentoring (Mentee), sehingga diharapkan bisa menuntun, membimbing, memberikan tips dan saran yang dapat mempercepat proses belajar Mentee, serta menghindarkan Mentee dari membuat kesalahan yang biasa terjadi. (Dls, 2023). Peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi juga dikuatkan dalam Surat Edaran Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2022 tentang pelaksanaan Coaching, Mentoring dan Belajar mandiri (CMB) bagi pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Di sini disebutkan bahwa upaya pengembangan kompetensi menerapkan konsep 10:20:70 model pembelajaran dan pengembangan yaitu: 1) learning and development model terdiri dari 10% klasikal. 2) coaching dan mentoring model atau belajar dengan kolega terdiri dari 20%. 3) Action learning atau pengalaman kerja terdiri dari 70%. Dari komposisi tersebut dapat dikatakan bahwa peranan atasan langsung dalam pengembangan kompetensi bawahannya sangat berpengaruh.

Dari hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa faktor kepribadian khususnya kepribadian pimpinan memberikan pengaruh yang penting bagi pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta. Pribadi pemimpin yang suportif dan aktif belajar akan membuat pegawai termotivasi untuk berkembang. Hal ini sejalan dengan hasil studi yang dilakukan Liu et al. (2024), bahwa gaya kepemimpinan transformatif, di mana pemimpin menginspirasi, memberi visi, dan mendukung perkembangan individu, sangat efektif dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan mendorong kinerja yang lebih tinggi. Selain itu, peneliti juga menangkap kendala yang dihadapi Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta terkait faktor karakteristik kepribadian ini. Hambatan tersebut adalah komunikasi dan pendekatan yang kurang *smooth* yang menyebabkan *role* model ideal seorang pimpinan dalam mengembangkan diri kurang dirasakan oleh Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta.

Motivasi

Penelitian mengenai motivasi sangat banyak. Salah satunya adalah temuan bahwa motivasi intrinsik—motivasi yang didorong oleh kesenangan dan kepentingan pribadi—memiliki dampak signifikan terhadap kinerja kerja, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan. Sebuah meta-analisis terbaru menemukan bahwa motivasi intrinsik menjelaskan sekitar 45% variabilitas dalam perilaku kerja dan kesejahteraan. Selain itu, motivasi yang didorong oleh nilai-nilai pribadi (misalnya, keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan penting dan memberikan dampak positif) juga sangat terkait dengan kinerja kerja yang baik dan kesejahteraan (Gagné, 2022). Penelitian lainnya menyoroti bagaimana faktor lingkungan kerja, termasuk teknologi di tempat kerja, dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Selain itu, penelitian juga menyoroti pentingnya memberikan otonomi, kompetensi, dan hubungan antarpribadi untuk meningkatkan motivasi intrinsik di tempat kerja (Schmid & Dowling, 2022). Penelitian ini menekankan pentingnya memahami dan mengelola motivasi di tempat kerja, baik melalui faktor intrinsik seperti kepuasan pribadi dan nilai-nilai, maupun melalui

lingkungan kerja yang mendukung, untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

ASN sebagai pegawai pemerintah yang diberikan kewenangan dalam pelayanan publik dimotivasi oleh dorongan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik di lingkungan kerja pemerintahan. Motivasi ini mencakup berbagai faktor yang mempengaruhi semangat, komitmen, dan produktivitas pegawai dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta menilai semangat dan motivasi sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dirinya. Seorang pegawai akan merasa lebih tertarik untuk mengembangkan diri bila diberikan kesempatan dan fasilitas pengembangan kompetensi dari atasannya. Pimpinan atau atasan memegang peranan penting dalam memotivasi bawahannya. UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa setiap ASN memiliki kesempatan yang sama untuk mendapatkan pengembangan karier dan kompetensi. Setiap pegawai diberikan kesempatan mengembangkan karier dengan mempertimbangkan kompetensinya. Sehingga peningkatan karier dapat menjadi salah satu motivasi pegawai dalam mengembangkan dirinya.

Pimpinan memberi motivasi kepada bawahan untuk berkembang dan meningkatkan keterampilan melalui pelatihan atau melanjutkan pendidikan ke jenjang lebih tinggi. Kompetensi yang berkembang akan mendorong peningkatan kinerja organisasi. Namun, motivasi berkembang dan mau belajar Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta ternyata masih kurang. Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta kebanyakan lebih memprioritaskan penyelesaian beban kerja dan pencapaian target kinerja saja. Atasan kurang memahami dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan bawahan. Padahal perhatian pimpinan dengan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berkembang dapat meningkatkan motivasi bawahannya. Pimpinan hendaknya juga tidak membedakan dan memberi kesempatan yang sama kepada seluruh bawahannya. Dari hasil wawancara, terlihat bahwa menumbuhkan motivasi dengan memberikan kesempatan pengembangan yang sama itu penting. Kesempatan merata bagi semuanya, tidak membedakan, memberikan kepercayaan dengan adil akan memberikan motivasi kerja bagi bawahan.

Kesimpulan dari beberapa keterangan di atas ialah bahwa faktor motivasi mempengaruhi perkembangan kompetensi Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta. Motivasi untuk belajar mendorong seseorang untuk bekerja lebih optimal dan memberikan dampak langsung pada efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan publik yang lebih baik. Lingkungan kerja yang positif dan atasan yang suportif memberikan kesempatan secara merata juga perlu untuk menjaga motivasi. Adapun kendala yang ditemukan dari faktor motivasi Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta, yaitu motivasi yang rendah karena kurang dukungan dan kepercayaan pimpinan. Semestinya pimpinan sebagai penggerak dan pemimpin perubahan dapat menularkan motivasi belajar yang dapat memberikan perkembangan kompetensi bawahannya. Sebagaimana penelitian Guo et al. (2023) yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang menginspirasi dan memotivasi pegawai melalui visi dan tantangan, cenderung lebih berhasil dalam meningkatkan motivasi pegawai. Atasan atau pemimpin yang memberikan peluang dan tantangan tidak hanya meningkatkan motivasi kerja tetapi juga memfasilitasi perilaku inovatif di kalangan pegawai.

Emosional

Menurut Zwell (2000), aspek emosional menjadi faktor penting dalam pengembangan kompetensi karena emosi memainkan peran besar dalam cara seseorang berinteraksi, membuat keputusan, dan memotivasi diri sendiri dalam situasi kerja. Kompetensi emosional, yang sering dikaitkan dengan kecerdasan emosional, mencakup kemampuan untuk mengenali, memahami, dan mengelola emosi diri serta orang lain. Emosi merupakan ekspresi penerimaan

terhadap sesuatu hal; senang atau sedih, gembira atau merana, terutama saat berinteraksi dengan lingkungannya. Bagaimana pegawai merespons berbagai hal yang terjadi di dunia kerja akan terlihat dari emosinya, apakah merasa terbebani atau tidak. Misalnya bila diberikan beban kerja yang padat dan target kerja yang ketat, apakah pegawai akan senang atau tidak. Ada dua emosi yang terjadi di sini, pertama emosi senang karena itu adalah kesempatannya untuk menunjukkan kinerjanya. Kedua emosi kurang senang karena merasa terbebani dan merasa berat untuk memenuhinya.

Beban kerja yang diberikan secara proporsional dan tepat tidak akan menutup peluang bagi individu untuk terus belajar dan berkembang. Sibuk dengan beban pekerjaan yang banyak membuat pegawai kesulitan untuk menemukan waktu efektifnya dalam mengembangkan diri. Fokus pada rutinitas membuat perhatian pegawai untuk mengembangkan diri menjadi berkurang. Beban kerja yang berlebihan sering kali membuat pekerja tidak punya waktu untuk fokus pada pengembangan kompetensi. Mereka terlalu sibuk menyelesaikan tugas sehari-hari sehingga tidak memiliki waktu atau energi untuk belajar keterampilan baru atau mengikuti pelatihan yang dapat meningkatkan kemampuan mereka di masa depan (Sandberg, 2009). Beban kerja yang terlalu berat sering kali menyulitkan karyawan untuk mengalokasikan waktu dan energi yang cukup untuk mengikuti pelatihan atau pembelajaran. Selain itu, beban kerja berlebih dapat berdampak negatif pada berbagai aspek kesehatan, produktivitas, dan kesejahteraan seseorang. Mereka tertekan dengan beban dan target kerja yang bisa saja menimbulkan stres dan malas untuk belajar. Beban kerja yang berlebihan tidak hanya memengaruhi individu secara fisik dan mental, tetapi juga merugikan organisasi karena berpotensi menurunkan produktivitas, kualitas pekerjaan, dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan (Winterton, 2009).

Sisi emosional terlihat dari perilaku dan sikap. Pimpinan harus cepat tanggap mendeteksi emosional bawahan dengan memberikan alternatif pembagian beban kerja yang seimbang. Tugas bawahan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu harus diimbangi dengan kesempatannya untuk belajar dan berkembang. Berdasarkan pernyataan tersebut, diketahui bahwa pembagian beban kerja yang tepat sangat penting untuk memastikan bahwa pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi mereka tanpa merasa terbebani atau terjebak dalam rutinitas. Beban kerja yang padat dikhawatirkan juga akan menyebabkan kesehatan pegawai jadi terganggu yang pada akhirnya akan berakibat buruk terhadap organisasi. Dari beberapa informasi di atas, dapat disimpulkan bahwa sisi emosional mempengaruhi pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta. Emosional karena rutinitas dan beban kerja dapat menyebabkan pegawai mengalami demotivasi untuk berkembang. Emosional merupakan sisi dalam batin yang tidak mudah untuk dideteksi tetapi terlihat dari perilaku dan perkataan pegawai. Sehingga memerlukan pendekatan interpersonal yang lebih dalam untuk menanggulangnya.

Kemampuan Intelektual

Seorang Analis SDM Aparatur sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 37 Tahun 2020 tentang Jabatan Fungsional Analis SDM Aparatur, memiliki tugas untuk mengelola sistem sumber daya manusia 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 sumber daya manusia profesional yang terbaru. Sebagai jabatan fungsional di bidang kepegawaian, Analis SDM Aparatur seharusnya memiliki pengetahuan yang mumpuni di seluruh bidang manajemen kepegawaian ASN. Dia harus memiliki gabungan kompetensi teknis, manajerial dan sosio kultural yang mendasari pelaksanaan tugas fungsi sesuai dengan jenjang jabatannya. Sebagai pejabat publik yang diberikan kewenangan dalam menjalankan fungsi manajemen kepegawaian sudah selayaknya Analis SDM Aparatur memahami seluruh undang-undang dan peraturan yang

berkaitan dengan manajemen ASN. Selain itu, Analisis SDM Aparatur juga harus mengikuti perkembangan kebijakan pemerintah terutama saat ini di era transformasi digital yang menjadi arah pengembangan sumber daya manusia ASN. Mereka harus adaptif mengikuti setiap perubahan dan profesional tampil prima memberikan pelayanan terdepan.

Sebagai pemberi *excellent services*, Analisis SDM Aparatur dituntut untuk adaptif dan mampu mengikuti perkembangan digital teknologi informasi guna memberi pelayanan tepat dan cepat. Namun, ternyata penguasaan teknologi terbaru menjadi tantangan tersendiri bagi sebagian Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta. Diketahui bahwa rata-rata pengetahuan atau intelektualitas Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta masih kurang. Mereka cenderung hanya memahami fungsi teknis di unit kerjanya saja, tapi kurang memahami peraturan dan teknis pekerjaan di unit manajemen ASN yang lain. Pegawai yang ditempatkan di Bidang Pensiun hanya menguasai peraturan dan teknis pengajuan pensiun saja, kurang memahami peraturan manajemen ASN keseluruhan. Literasi peraturan dalam manajemen ASN masih terfokus di unit kerjanya saja.

Intelektualitas adalah elemen kunci yang mendasari dan memperkuat kompetensi, baik itu kompetensi teknis, manajerial maupun sosio kultural. Pegawai yang memiliki intelektual yang kuat cenderung lebih kompeten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Hal ini senada dengan pendapat Zwell (2000), yang memandang bahwa aspek intelektual memberikan landasan yang kuat untuk pengembangan kompetensi teknis maupun non-teknis, memungkinkan individu untuk tidak hanya memahami peran mereka secara mendalam tetapi juga berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Dari hasil wawancara beberapa informan kunci di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor kemampuan intelektual menentukan pengembangan kompetensi Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta. Kurangnya kemampuan intelektual dalam penguasaan teknologi informasi dan literasi peraturan menyebabkan pengembangan kompetensi mereka tidak berjalan sempurna. Padahal dengan berbagai kemudahan akses dan banyaknya media informasi digital saat ini, kemajuan teknologi tidak seharusnya menjadi benteng menakutkan untuk dipelajari dan dikuasai demi menunjang keberhasilannya melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Strategi Pengembangan Kompetensi Analisis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta

Transformasi digital yang berkembang saat ini tentu harus diimbangi dengan program pengembangan kompetensi yang terencana dan berkelanjutan. Perencanaan menjadi kewajiban utama yang akan menjadi acuan dalam pengembangan kompetensi, sebagaimana Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara sebutkan, bahwa setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang akan menjadi panduan dalam melaksanakan pengembangan kompetensi pegawainya. Pelaksanaan pengembangan kompetensi memerlukan kerja sama berbagai pihak secara sinergis membentuk sebuah model pengembangan. Model Pengembangan kompetensi merupakan kerangka atau strategi yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku individu agar lebih efektif dalam menjalankan peran mereka di lingkungan kerja atau organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan performa, produktivitas, dan kemampuan adaptasi individu terhadap perubahan serta tuntutan pekerjaan yang dinamis.

Penelitian ini akan menyajikan strategi yang mengolah model pengembangan kompetensi yang disampaikan oleh Baban Sobandi (2024) yang dikenal dengan istilah COACHEE. Menurutnya model pengembangan ini selain dapat meningkatkan kompetensi pegawai juga akan membantu instansi untuk meningkatkan capaian indikator kinerja utama. Model ini menghubungkan kompetensi dengan kinerja, bahwa pengembangan kompetensi individu mendorong tercapainya target kinerja instansi. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam menciptakan model pengembangan kompetensi COACHEE dijelaskan sebagai berikut:

Commitment Building (Pembangunan Komitmen)

Komitmen merupakan kesepakatan dan kesepahaman yang mendorong seseorang atau kelompok melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan yang sama. Komitmen ini menjadi langkah awal pengembangan yang harus ada sebelumnya, yang disetujui dan dipegang semua pihak dalam instansi. Tanpa komitmen yang kuat, pengembangan kompetensi akan sulit tercapai secara optimal dan berkelanjutan.

Kantor Regional V BKN Jakarta sudah membangun komitmen yang jelas dalam upaya perbaikan kinerja dan pengembangan kompetensi pegawainya. Bukti pembangunan komitmen yang dilakukan oleh Kantor Regional V BKN Jakarta dapat dilihat dari beberapa indikator atau tindakan sebagai berikut:

- a. Menyusun Rencana Strategis (Renstra) yang mencakup visi, misi, dan tujuan strategis yang jelas, serta cara untuk mencapainya. Ini adalah komitmen tertulis yang menunjukkan arah jangka panjang. Renstra dijabarkan dengan beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) sebagai sasaran atau target kinerja yang ingin dicapai. Pengembangan kompetensi masuk dalam IKU pengukuran Indeks Profesional ASN (IP ASN) yang dikelola oleh tim pengelola Manajemen Kinerja Organisasi (MKO) Kantor Regional V BKN Jakarta.
- b. Mengimplementasikan reformasi birokrasi instansi, seperti penguatan tata kelola, peningkatan pelayanan publik, dan transparansi. Pelayanan kepegawaian semuanya sudah menggunakan aplikasi yang menyiratkan transparansi dalam manajemen informasi kepegawaian.
- c. Memberikan laporan keuangan yang diaudit secara berkala dan mempublikasikan data kinerja setiap tahun. Laporan kinerja tersusun rapi dalam LAKIP Kantor Regional V BKN Jakarta.
- d. Membentuk tim Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) sebagai alat menjaga kualitas kinerja dan akuntabilitas. Tim dibentuk setiap tahun dan aktif berkoordinasi dengan lembaga-lembaga yang terkait.
- e. Membangun sistem pengaduan masyarakat yang bernama e-LAPOR sebagai wadah keluhan dan masukan tentang layanan yang diberikan. Komitmen ditunjukkan dengan respond dalam menanggapi dan menyelesaikan masalah dengan cepat dan tepat.
- f. Menunjukkan keseriusan dalam memberikan pelayanan optimal dengan membentuk dan memperbarui sistem kerja atau SOP yang menjadi standar pelayanan.
- g. Menegakkan disiplin pegawai sebagai komitmen terhadap integritas dan profesionalisme.
- h. Memilih pegawai teladan sebagai *reward* atas prestasi yang dicapai pegawai setiap tahun. Menunjukkan komitmen dalam penghargaan pengembangan kompetensi individu.
- i. Mempermudah akses masyarakat terhadap pelayanan publik seperti aplikasi layanan online dan e-government. Pelayanan papper-less yang menggunakan platform digital pelayanan kepegawaian sudah berjalan seperti SIASN dan MyASN.
- j. Melaksanakan program penyederhanaan birokrasi dengan mengubah beberapa jabatan struktural pengawas menjadi jabatan fungsional. Ini sebagai komitmen untuk mendukung program pemerintah dalam reformasi birokrasi.
- k. Melakukan dialog kinerja pegawai dengan atasan langsung dan menyusun Individual Development Plan (IDP) di awal tahun serta melakukan evaluasi monitoring berkala.

Semangat menghadapi perubahan juga menciptakan berbagai inovasi perubahan yang dilakukan melalui pemilihan beberapa agen perubahan (*Agent of Change*) yang memberikan ide-ide pengembangan dan peningkatan pelayanan publik melalui berbagai program seperti Panglima Bertransformasi, Panglima Berakhlak, Panglima Satya, Panglima Bercerita, Panglima Ngonten, Panglima Tekad dan Panglima Terpercaya. Para agen perubahan dipilih dan ditetapkan setiap tahun sekali melalui mekanisme yang transparan. Selain itu, pengembangan kompetensi didominasi dengan kegiatan komunitas belajar dan belajar mandiri pegawai seperti mengikuti seminar atau sosialisasi secara daring. Kegiatan komunitas belajar merupakan salah satu upaya pengembangan kompetensi yang dikembangkan Kantor Regional

V BKN Jakarta untuk membantu pegawai menambah pengetahuan dan keterampilannya. Kegiatannya diisi dengan sharing knowledge, memaparkan peraturan manajemen kepegawaian terbaru, menjelaskan aplikasi pendukung pelayanan kepegawaian, bedah kasus kepegawaian yang sedang *viral* dan tanya jawab seputar materi yang disampaikan.

Selain komunitas belajar yang disediakan dari internal, Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta juga mengikuti kegiatan komunitas belajar yang diselenggarakan oleh instansi lain atau pihak luar seperti Asosiasi Profesi SDM Aparatur (ASPRO SDMA). Dari beberapa bukti di atas terlihat bahwa pembangunan komitmen di Kantor Regional V BKN Jakarta sudah berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari banyaknya kegiatan yang sudah diselenggarakan dalam rangka menumbuhkan kesamaan visi dan kepaduan paham antara pimpinan dan bawahan dalam pembangunan budaya belajar yang efektif. Namun untuk pembentukan komitmen pengembangan kompetensi pegawai berupa penyediaan pendidikan dan pelatihan baik teknis atau fungsional masih kurang. Keterbatasan alokasi anggaran menjadi penyebab utama mengapa kegiatan pendidikan dan pelatihan masih dirasakan kurang bagi para pegawai. Keterbatasan tersebut menyebabkan adanya pemilihan prioritas pelatihan yang hanya diberikan kepada pegawai tertentu saja. Pelatihan diprioritaskan bagi pegawai karena alasan tertentu, karena dianggap penting dan mendesak seperti pelatihan fungsional kearsipan diberikan karena kebutuhan seorang pejabat Arsiparis untuk kenaikan pangkat pertamanya. Pelatihan pengembangan kompetensi yang dominan dilakukan Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta adalah belajar mandiri.

Analysis Base on Key Performance Indikator (Analisis Kompetensi Berdasarkan Indikator Kinerja)

Peter Drucker (1954) dalam bukunya *The Practice of Management*, yang memperkenalkan konsep *Management By Objective* (MBO), menyatakan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi. Pencapaian tujuan instansi didukung oleh peran serta seluruh elemen yang ada di dalam instansi yang saling bekerja sama memberikan kinerja terbaiknya. Kinerja seseorang ditunjang oleh kompetensinya, termasuk kemampuan dan keterampilan kerjanya. Sehingga peran kinerja dan kompetensi individu dalam menunjang keberhasilan dan pencapaian tujuan kinerja instansi sangat penting. Strategi pengembangan kompetensi yang efektif akan mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Individu yang berkembang memiliki motivasi dan semangat belajar tinggi akan memberikan kontribusi kerja yang positif. Individu tersebut akan menularkan semangat kepada yang lain, dan pada akhirnya akan membentuk budaya kerja yang baik di dalam organisasi.

Analisis pengembangan kompetensi berdasarkan indikator kinerja adalah metode yang efektif untuk mengukur efektivitas proses pengembangan. Dengan peningkatan nilai IKU yang mengakomodir pengembangan kompetensi, maka nilai kinerja instansi tersebut juga bertambah. Namun, beberapa instansi pemerintah yang sudah memiliki perencanaan pengembangan kompetensi ternyata juga masih belum optimal dalam menjalankan programnya. Banyak faktor yang menyebabkan hal tersebut, yang paling utamanya ialah penerapan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dalam perencanaannya belum efektif (Sihombing et al., 2023). Indikator kinerja instansi pemerintah disusun dalam sebuah Rencana Strategis tahunan yang menjadi landasan atau acuan pelaksanaan program kerja satu tahun instansi tersebut. Target dijabarkan dalam beberapa Indikator Kinerja Utama (IKU) instansi. Kantor Regional V BKN Jakarta masuk memasukkan pengembangan kompetensi pegawai dalam elemen pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) yang menjadi salah satu indikator kinerja utamanya. Dengan semakin meningkatnya jumlah capaian pengembangan pegawai maka akan semakin menambah nilai Indeks Profesionalitas instansi.

Indeks Profesionalitas ASN diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang pengukuran IP ASN. Indeks ini mengukur aspek-aspek seperti kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan disiplin ASN dalam

menjalankan tugas-tugasnya. Masing-masing memiliki proporsi penilaian kualifikasi 25%, kompetensi 40%, kinerja 30%, dan disiplin 5%. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa ASN bekerja sesuai dengan standar profesional yang diharapkan dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Kompetensi diukur dari indikator riwayat pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan melalui:

- 1) Diklat kepemimpinan,
- 2) Diklat fungsional,
- 3) Diklat teknis dan
- 4) Seminar/Workshop/Konferensi/setara.

Data pengembangan pegawai dalam IP ASN dihitung secara penghitungan matematis. Hasil pengukuran disampaikan setahun sekali kepada bagian kepegawaian unit kerja untuk disampaikan kepada masing-masing pegawai sebagai bahan monitoring dan evaluasi pengembangan. Pengembangan kompetensi pegawai Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta dilihat selain dari hasil pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, juga dapat ditampilkan melalui hasil pemetaan atau uji kompetensi dengan menggunakan komputer (Computer Assisted Competency Test / CACT). Uji kompetensi menggunakan metode CACT ditujukan untuk mempercepat penyediaan data potensi dan kompetensi ASN dan merupakan program dukungan Kementerian/Lembaga/Daerah (K/L/D) agar dapat segera mengimplementasikan manajemen talenta termasuk sistem meritnya (Sumber: BKN, 2023). Kegiatan CACT pernah diselenggarakan Kantor Regional V BKN Jakarta pada Tahun 2022 yang diikuti oleh seluruh pegawai baik jabatan struktural, fungsional dan pelaksana. Hasil pengukuran ini menjadi dasar pertimbangan pimpinan dalam menentukan program pelatihan yang dibutuhkan pegawai untuk mendukung pencapaian target kinerja instansi yang tersusun dalam IDP pegawai.

Analisis pengukuran kebutuhan kompetensi menggunakan CACT mengukur kompetensi pegawai dari komponen kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosial kultural sesuai dengan komponen kompetensi ASN yang tercantum dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Hasil pemetaan ini menjadi dasar dalam pemilihan program pengembangan kompetensi pegawai. Pejabat fungsional saat ini tidak lagi menggunakan butir kegiatan pekerjaan dan Penetapan Angka Kredit (PAK) sebagai bahan utama prestasi kerjanya. Prestasinya dinilai dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang dikonversi dari kerjanya sebagaimana tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional. Tugas fungsi jabatan fungsional harus menunjang pencapaian kinerja instansinya. Artinya pengembangan kompetensi pejabat fungsional di unit kerja harus *inline* atau sejalan dengan peningkatan kinerja instansinya.

Pengembangan kompetensi ada dalam IKU terkait pemenuhan IP ASN instansi. Pengelolaan IKU tersebut dipegang oleh tim pengelola Manajemen Kinerja Organisasi (MKO) Kantor Regional V BKN Jakarta. Mereka secara berkala melakukan monitoring dan evaluasi. Hasil monev tersebut dilaporkan ke pusat untuk menjadi kontrol dan kendali kinerja satu instansi Badan Kepegawaian Negara. Tahapan-tahapan tersebut membuktikan kesungguhan instansi Kantor Regional V BKN Jakarta untuk mengawal pengembangan kompetensi agar sesuai dengan pencapaian kinerja organisasi Badan Kepegawaian Negara. Badan Kepegawaian Negara mempunyai analisis rencana pengembangan kompetensi untuk seluruh pegawainya yang terpusat dan dikelola oleh Biro Sumber Daya Manusia. Profil kompetensi dan kinerja seluruh pegawai dipantau oleh Bidang Pengembangan dalam sebuah sistem manajemen talenta Instansi.

Berdasarkan informasi tersebut diketahui bahwa rencana pengembangan kompetensi atau di Badan Kepegawaian Negara dikenal dengan istilah HCDP (*Human Capital Development Plan*) diselenggarakan melalui:

- 1) Training Needs Analysis (TNA) yaitu proses organisasi mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan instansi. Ini dapat membantu instansi menentukan jenis pelatihan apa yang diperlukan untuk mengembangkan kemampuan pegawai agar lebih produktif dan berkontribusi pada pencapaian tujuan.
- 2) Individual Development Program (IDP) yaitu dokumen atau rencana yang dibuat untuk membantu pegawai mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan elemen kompetensi yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan karier mereka dan mendukung pencapaian target kinerja organisasi.

Akan tetapi semua data dan informasi terkait analisis perencanaan pengembangan tersebut masih terpusat di Biro Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian Negara pusat. Kantor Regional V BKN Jakarta hanya menerima hasil analisis saja. Karena data-data tidak ditampilkan terbuka dalam sebuah aplikasi yang memberi kemudahan setiap pegawai untuk melihat posisi kompetensi dan kinerjanya sehingga terkesan rencana pengembangan kompetensi masih eksklusif. Pergerakan posisi individu dalam manajemen talenta tidak dapat dipantau oleh setiap pegawai. Hal ini kemudian menimbulkan asumsi subjektif dan kurang transparan.

Choice Based on Level of gap & Element of Competencies (Memilih Program Berdasarkan Kesenjangan dan Elemen Kompetensi)

Pengembangan yang efektif harus memperhatikan level kesenjangan (gap kompetensi) dan elemen kompetensi yang dibutuhkan pegawai. Berdasarkan analisis gap yang didapatkan dari assesment atau uji kompetensi kemudian dirancanglah program pengembangan kompetensi yang relevan dengan tujuan strategis dan kinerja organisasi. Pastikan program ini berfokus pada peningkatan kompetensi yang langsung mendukung IKU organisasi. Kantor Regional V BKN Jakarta telah melakukan pemetaan kompetensi kepada para pejabat fungsional Analis SDM Aparatur dengan menggunakan komputer (CACT). Dari hasil pemetaan tersebut didapatkan profil kompetensi setiap individu yang memuat elemen-elemen kompetensi apa saja yang optimal, kurang optimal dan tidak optimal. Elemen kompetensi pegawai yang kurang optimal dan tidak optimal tersebut merupakan kesenjangan yang harus diperhatikan dan ditingkatkan. Dengan memperhatikan kesenjangan itu, kemudian pimpinan, atasan langsung dan unit kepegawaian merancang program pengembangan yang dibutuhkan oleh masing-masing pegawai. Elemen-elemen kompetensi yang kurang maupun tidak optimal ini kemudian dimasukkan dalam Individual Development Plan (IDP) pegawai. IDP ini akan menjadi panduan pegawai dalam memilih program-program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhannya. Dengan alat bantu pemetaan dan IDP ini, Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta dapat mengetahui profil kompetensinya, kemudian bersama-sama atasan langsungnya, dalam sebuah dialog kinerja, menentukan rumpun manajemen mana saja yang menjadi rencana pengembangan yang akan dilaksanakan.

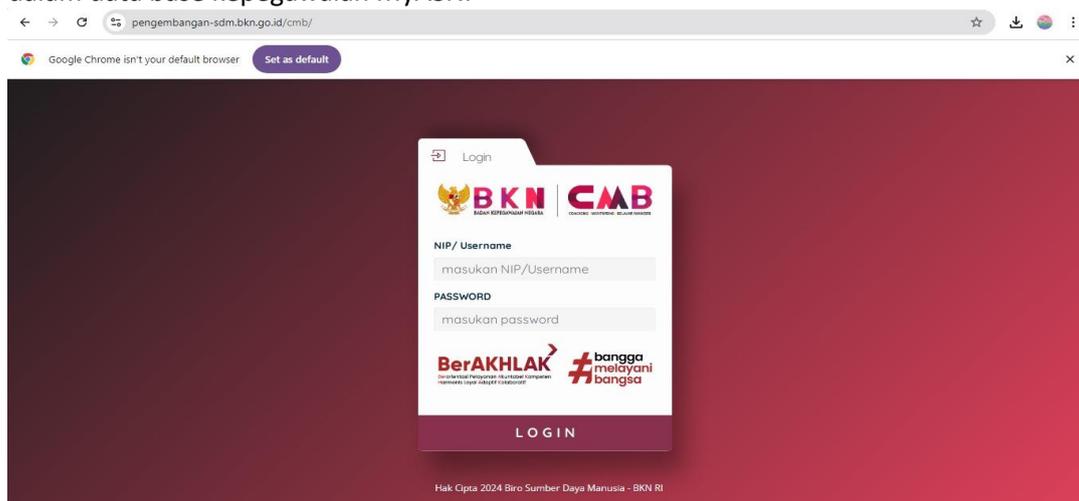
Execution with Effective & Efficient Program (Membuat program pengembangan kompetensi dengan efektif dan efisien)

Tahap awal yang penting dalam membuat program pengembangan adalah menentukan perencanaannya. Banyak manfaat yang diperoleh dengan adanya perencanaan pengembangan kompetensi. Upaya pengembangan kompetensi menjadi terstruktur dan efisien yang memungkinkan alokasi daya, waktu dan usaha yang lebih efektif. Kemudian dengan adanya perencanaan, pengembangan kompetensi dapat dipantau atau diukur secara berkala seberapa jauh capaiannya sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Adanya perencanaan yang jelas, individu atau tim lebih termotivasi untuk mencapai target karena mereka dapat melihat jalur yang jelas dari titik awal hingga pencapaian

kompetensi yang diinginkan. Itulah mengapa perencanaan menjadi hal penting dalam pengembangan kompetensi.

Pemilihan program pengembangan yang benar bukan hanya membantu pegawai dalam meningkatkan keterampilan, tetapi juga memastikan investasi pelatihan yang dilaksanakan dapat membawa hasil yang signifikan bagi organisasi. Pemilihan harus memperhatikan preferensi pegawai apakah akan dilakukan secara luring klasikal atau secara daring. Karena efektivitas pelatihan juga tergantung dari motivasi pegawainya dalam mengikuti program pelatihan. Banyak Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta beranggapan bahwa pelatihan secara daring kurang efektif membawa perubahan karena perhatiannya mudah teralihkan dengan pekerjaan lain sehingga kurang fokus dalam belajar. Program pengembangan kompetensi yang telah dilakukan oleh Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta yaitu:

- a. *Coaching*, berdasarkan Surat Edaran Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2022
- b. *Mentoring*, berdasarkan Surat Edaran Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2022
- c. Belajar Mandiri, berdasarkan Surat Edaran Badan Kepegawaian Negara Nomor 3 Tahun 2022, kegiatan mengikuti seminar atau sosialisasi yang diikuti pegawai secara mandiri melalui youtube, zoom atau aplikasi lain. Kegiatan coaching, mentoring dan belajar mandiri pegawai dilaporkan secara digital dalam aplikasi CMB yang memungkinkan pegawai mengajukan dan mendapatkan sertifikat bukti keikutsertaan dalam sebuah pengembangan kompetensi. Sertifikat kemudian dimasukkan dan disimpan secara mandiri oleh pegawai dalam data base kepegawaian MyASN.



Gambar 2. Tampilan aplikasi CMB

- d. Komunitas Belajar, berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, yang menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi wajib dilakukan minimal 20 JP dan diselenggarakan melalui sistem yang terintegrasi dengan pekerjaan dan terkait dengan komponen manajemen ASN. Komunitas belajar dilakukan secara bergantian oleh Bagian/Bidang unit di Kantor Regional V BKN Jakarta.
- e. Sertifikasi Manajemen ASN, pemilihannya terbatas hanya untuk fungsional jenjang muda
- f. Bimbingan teknis peraturan atau aplikasi terbaru

Program pengembangan kompetensi yang menjadi prioritas dikembangkan oleh Kantor Regional V BKN Jakarta adalah komunitas belajar. Selain tidak memerlukan alokasi anggaran yang harus dikeluarkan karena mendatangkan narasumber luar, juga karena pelaksanaannya dilakukan oleh narasumber dari masing-masing bagian/bidang sehingga ada proses belajar dari dan oleh pegawai sendiri. Mereka belajar selain untuk dirinya, juga belajar untuk mentransferkan pengetahuan kepada orang lain. Walaupun begitu, masih ada sebagian Analis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta yang menyatakan bahwa narasumber

komunitas belajar harus diselingi dari luar supaya ilmu pengetahuannya lebih banyak dan lebih kompeten di bidangnya.

Evaluation (Evaluasi)

Sebagai tahap akhir dari model pengembangan COACHEE, evaluasi memegang peranan penting untuk melihat apakah program pengembangan kompetensi telah memberikan hasil sesuai dengan yang diinginkan atau tidak. Langkah-langkah pemilihan program pengembangan yang tepat membuat arah pengembangan kompetensi pegawai menjadi lebih terarah dan efektif meningkatkan IP ASN instansi. Monitoring pengembangan kompetensi melalui laporan IP ASN Kantor Regional V BKN dilakukan berkala setiap semester tetapi evaluasi program dilakukan setahun sekali. Berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti, terdapat peningkatan rata-rata nilai IP ASN instansi Kantor Regional V BKN Jakarta dari nilai 79,68 pada Tahun 2022 berubah menjadi nilai 86,02 pada Tahun 2023 dengan kenaikan elemen kompetensi sebesar 4,64% dari nilai 29,18 menjadi nilai 33,82. (Sumber: Kantor Regional V BKN). Akan tetapi, kenaikan prosentase kompetensi dalam IP ASN instansi tersebut tidak sejalan dengan perkembangan kompetensi Analisis SDM Aparatur. Rata-rata hasil pemetaan kompetensi mereka adalah kurang optimal dan terdapat gap kompetensi di beberapa elemen kompetensinya.

Selain itu, kompetensi yang kurang juga terlihat dari hasil uji kompetensi yang menyebutkan ada beberapa Analisis SDM Aparatur yang mengalami kesulitan dan tidak lulus dalam uji kompetensi kenaikan jenjang jabatannya. Berarti pengembangan kompetensi yang selama ini dikembangkan tidak serta merta meningkatkan kompetensi pegawai Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta. Itu sebabnya mengapa evaluasi menjadi penting dilakukan. Dengan melihat permasalahan tersebut, pimpinan harus menilai dan menentukan pengembangan yang sesuai dan efektif supaya peningkatan IP ASN instansi berbanding lurus dengan peningkatan kompetensi pegawainya. Evaluasi harus fokus pada peningkatan kompetensi Analisis SDM Aparatur. Evaluasi pengembangan kompetensi yang efektif harus mengukur tidak hanya kepuasan dan hasil pembelajaran, tetapi juga perubahan perilaku dan dampaknya pada kinerja organisasi. Evaluasi harus dilakukan secara berkelanjutan, berbasis data yang akurat, melibatkan semua pihak terkait, dan memberikan umpan balik yang jelas untuk perbaikan. Dari penjelasan beberapa langkah model pengembangan kompetensi COACHEE tersebut, penulis dapat menyimpulkan strategi untuk menjawab beberapa hambatan dan tantangan dalam pengembangan kompetensi Analisis SDM Aparatur Kantor Regional V BKN Jakarta sebagai berikut:

1. Meningkatkan komitmen pimpinan terhadap pengembangan kompetensi dengan mengalokasikan anggaran yang memadai, mengembangkan kepemimpinan empati yang mendorong komunikasi terbuka serta mendorong motivasi dan partisipasi pegawai dalam mengikuti pengembangan;
2. Melakukan efektivitas perencanaan pengembangan kompetensi dengan melakukan analisis dan pengukuran yang jelas dan transparan;
3. Membuka pembelajaran berbasis pengalaman (*Experience Learning*) seperti program magang pegawai yang dapat memberikan pengalaman langsung dalam menghadapi dinamika sosial berbeda dan meningkatkan keterampilan inter-personal;
4. Mempermudah akses pelatihan dengan memperbanyak pelatihan fleksibel yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan individu dengan fokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang relevan tanpa mengganggu pekerjaan sehari-hari. Seperti keterampilan teknis, keterampilan inter-personal kepemimpinan dan pengembangan pribadi untuk meningkatkan motivasi diri.
5. Melakukan evaluasi dan monitoring berkala dan berkelanjutan untuk mendapatkan umpan balik perbaikan terhadap pengembangan kompetensi yang sudah ada;

6. Melakukan kolaborasi dengan Universitas, Institusi Pelatihan serta lembaga pendidikan dan pelatihan profesional untuk menyediakan pelatihan yang lebih dalam dan mendapatkan sertifikat resmi.

Strategi-strategi yang disebutkan di atas harus disesuaikan dengan kondisi di lapangan agar implementasi berjalan efektif dan efisien. Dengan berbagai macam strategi di atas, diharapkan Kantor Regional V BKN Jakarta dapat mengatasi tantangan dan hambatan dalam pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur untuk menciptakan tenaga kerja yang lebih kompeten, produktif, dan siap menghadapi perubahan-perubahan di masa depan.

5. Penutup

Kesimpulan

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
- b) Pengalaman; pengalaman memberikan kesempatan untuk belajar secara langsung, mengasah keterampilan dan memperbaiki diri.
- c) Keterampilan; semakin banyak pelatihan yang diperoleh, semakin meningkat keterampilan kerjanya.
- d) Karakteristik kepribadian; pribadi pemimpin yang suportif akan membuat pegawai termotivasi untuk berkembang.
- e) Motivasi; motivasi untuk belajar mendorong seseorang untuk berkembang dan memberikan dampak langsung pada efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan publik yang lebih baik.
- f) Emosional; fokus pada rutinitas dan beban kerja tanpa pemenuhan kebutuhan berkembang dapat menyebabkan pegawai mengalami stres dan de-motivasi.
- g) Kemampuan intelektual; intelektual yang kurang dalam penguasaan teknologi informasi dan literasi peraturan mempengaruhi kompetensi pegawai.

Beberapa fakta yang ditemukan yang menjadi tantangan dan hambatan dalam rangka pengembangan kompetensi Analis SDM Aparatur di Kantor Regional V BKN Jakarta yaitu:

- a) Terbatasnya alokasi anggaran yang diperuntukkan bagi pengembangan kompetensi pegawai sehingga ada prioritas pemilihan program pengembangan dan penunjukan pegawai dalam mengikuti pelatihan.
- b) Adanya zona nyaman yang dirasakan oleh sebagian pegawai senior, yang menyebabkan motivasi belajar dan mengikuti perubahan menjadi berkurang.
- c) Program pendidikan dan pelatihan yang minim sehingga pengembangan kompetensi pegawai didominasi belajar mandiri.
- d) Fokus pada beban kerja dan pencapaian target kinerja membuat pegawai kurang berkesempatan mengikuti pengembangan kompetensi.

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 Analis SDM Aparatur, strategi efektif dan efisien yang dapat dilakukan adalah:

- a) Meningkatkan komitmen pimpinan
- b) Efektivitas dan transparansi perencanaan pengembangan kompetensi

- c) *Eksperience Learning* (pembelajaran melalui pengalaman kerja)
- d) Fleksibilitas program pelatihan
- e) Monitoring dan evaluasi berkelanjutan
- f) Kolaborasi menyediakan alternatif pelatihan bersama pihak-pihak yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai

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*.
- Moehersono, 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).
- The U.S. Department of Labor. (2009). *Competency Model Clearinghouse*. <https://www.careeronestop.org/CompetencyModel/>

- 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.