

## **Analisis Strategis Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Ahli Pertama**

### **(Studi pada Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural Lembaga Administrasi Negara)**

**Risky Cahya Ramadhani**  
**Politeknik STIA LAN Jakarta**  
[risky@aseanyouth.net](mailto:risky@aseanyouth.net)

#### **Abstract**

*This research report presents a comprehensive analysis of the urgency and technicalities of developing Job Competency Standards (SKJ) for the Functional Position (JF) of Competency Development Analyst for the First Level of the State Civil Apparatus (ASN). Amidst the transformation of the Indonesian bureaucracy following the issuance of Law Number 20 of 2023 concerning the Civil Service, the paradigm shift from personnel administration to human capital management requires precision in competency mapping. This study, which focuses on the environment of the Directorate of Technical and Functional Learning of National Institute of Public Administration (NIPA), aims to formulate a precise competency architecture to bridge the gap between regulatory requirements and the reality of civil servant capabilities. Through a descriptive qualitative approach that integrates regulatory document review, participatory observation, and gap analysis, this study identifies a competency structure that includes 8 managerial competencies, 1 socio-cultural competency, and a series of specific technical competencies (generic and specific) that refer to the competency dictionary for the training field. The results of the study confirm that for the First Expert level, the dominant competency level required is Level 2 (Able to Apply), which reflects an operational but analytical role. This report also outlines strategies to mitigate competency gaps through comprehensive Talent Management (9-Box Grid) and Training Need Analysis (TNA) instruments. The implications of this research provide a strategic roadmap for the supervisory agency to immediately codify these standards nationally to ensure the objectivity of the merit system.*

**Keywords:** Job Competency Standards; Competency Development Analyst; ASN Management; Training Need Analysis.

#### **Abstrak**

Laporan penelitian ini menyajikan analisis komprehensif mengenai urgensi dan teknis penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) bagi Jabatan Fungsional (JF) Analis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) jenjang Ahli Pertama. Di tengah transformasi birokrasi Indonesia pasca diterbitkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pergeseran paradigma dari administrasi kepegawaian menuju manajemen modal manusia (*human capital management*) menuntut presisi dalam pemetaan kompetensi. Penelitian ini, yang berfokus pada lingkungan Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural Lembaga Administrasi Negara (LAN), bertujuan untuk merumuskan arsitektur kompetensi yang presisi guna menutup kesenjangan antara tuntutan regulasi dan realitas kapabilitas aparatur. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif yang mengintegrasikan telaah dokumen regulasi, observasi partisipatif, dan analisis kesenjangan (*gap analysis*), penelitian ini mengidentifikasi struktur kompetensi yang mencakup 8 kompetensi manajerial, 1 (satu) kompetensi sosial kultural, dan serangkaian kompetensi teknis spesifik (generik dan spesifik) yang mengacu pada kamus kompetensi bidang pelatihan. Hasil penelitian menegaskan bahwa untuk jenjang Ahli Pertama, dominasi level kompetensi yang dipersyaratkan adalah Level 2 (mampu menerapkan), yang mencerminkan peran operasional namun analitis. Laporan ini juga menguraikan strategi mitigasi kesenjangan kompetensi melalui instrumen Manajemen Talenta (9-Box Grid) dan *Training Need Analysis* (TNA) yang komprehensif. Implikasi dari penelitian ini memberikan peta jalan strategis bagi instansi pembina untuk segera mengkodifikasi standar ini secara nasional guna menjamin objektivitas sistem merit.

**Kata Kunci:** Standar Kompetensi Jabatan; Analis Pengembangan Kompetensi; Manajemen ASN; *Training Need Analysis*.

## PENDAHULUAN

Selama dua dekade terakhir, birokrasi Indonesia mengalami transformasi mendasar yang dipicu oleh tuntutan global terhadap tata kelola pemerintahan yang adaptif (*agile governance*) dan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) kini diposisikan bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan sistem strategis yang mengelola aset utama negara, yaitu sumber daya manusia (Edwar Juliartha, 2024). Dalam konteks ini, ASN dituntut untuk menjadi penggerak inovasi, efisiensi, dan profesionalisme dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Data terbaru Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2024) menunjukkan bahwa jumlah ASN di Indonesia per Desember 2024 mencapai 3,96 juta orang, terdiri dari 2,58 juta Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 1,38 juta Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Dari jumlah tersebut, sekitar 59% ASN menempati jabatan fungsional, menandakan keberhasilan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi (*delayering*) yang memangkas jabatan struktural eselon III dan IV menjadi jabatan fungsional. Namun demikian, peningkatan kuantitas jabatan fungsional belum sepenuhnya sejalan dengan peningkatan kualitas kinerja. Fenomena “*deadwood*” pegawai yang resisten terhadap perubahan dan memiliki produktivitas rendah masih ditemukan pada kisaran 30–35% populasi ASN (BKN, 2024).

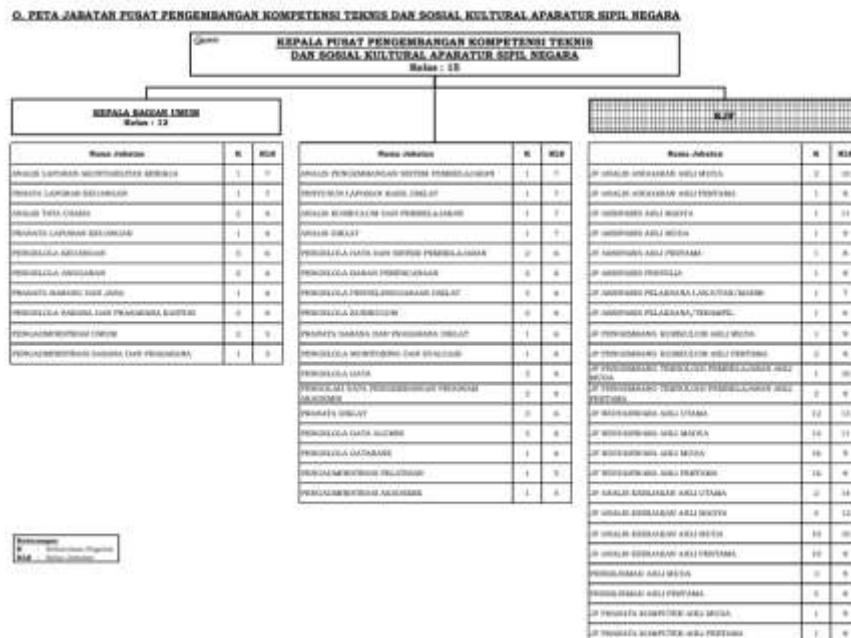
Kondisi tersebut menegaskan adanya *mismatch* antara kompetensi pegawai dan kebutuhan jabatan. Ketidaksesuaian kompetensi berdampak langsung terhadap kinerja organisasi publik dan efektivitas pelayanan (Suryani et al., 2024). Dalam konteks ini, jabatan fungsional Analis Pengembangan Kompetensi ASN (Analisis Bangkom) memiliki peran strategis sebagai inti dari sistem pengembangan sumber daya manusia aparatur. Tugas utama jabatan ini meliputi pemetaan kebutuhan, perancangan intervensi pembelajaran, serta evaluasi efektivitas pelatihan ASN secara menyeluruh. Tanpa standar kompetensi yang jelas dan terukur, efektivitas peran Analisis Bangkom akan sulit dioptimalkan.

Di lingkungan Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural Lembaga Administrasi Negara (LAN), urgensi penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) bagi Analis Bangkom Ahli Pertama menjadi prioritas nasional. Walaupun PermenPANRB Nomor 39 Tahun 2021 telah menetapkan nomenklatur jabatan tersebut, ketiadaan dokumen SKJ yang terkodifikasi secara nasional menyebabkan berbagai kendala dalam proses asesmen pegawai, promosi jabatan, dan perancangan kurikulum pelatihan (LAN RI, 2024). Tanpa SKJ yang valid, upaya peningkatan kompetensi ASN nasional bagaikan perjalanan tanpa peta tidak terarah dan sulit diukur hasilnya.

Namun hingga saat ini belum ada standar kompetensi jabatan untuk Jabatan Fungsional (JF) untuk Analis Bangkom ASN, tetapi kamus kompetensi untuk jabatan Analis Bangkom ASN terdapat di Peraturan LAN Nomor 11 Tahun 2020 tentang Standar Kompetensi Jabatan di lingkungan LAN dan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 152/K.1/PDK.01/2022 Tentang Kamus Kompetensi Teknis di bidang Pelatihan, beberapa kebijakan peraturan di atas dapat merumuskan standar kompetensi secara legal . dikarenakan standar kompetensi jabatan JF Analis Bangkom ASN tidak ada atau belum di atur lebih lanjut oleh LAN sebagai instansi pembina JF Analis Bangkom ASN.

Pada Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN, Pasal 14 Ayat (1) berbunyi “Standar Kompetensi ASN yang telah ditetapkan oleh Menteri sebagaimana dimaksud dalam Pasal 13 ayat (1) diberikan kode jabatan” lalu disambung dengan Pasal 15 yang berbunyi “Standar Kompetensi ASN yang ditetapkan oleh Menteri dan telah memiliki kode jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14, berlaku secara nasional.”. Dalam hal ini berhubungan dengan hasil wawancara Tim Penyusun Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Bangkom ASN di Pusbangkom TSK LAN, belum menemukan Kode Jabatan maupun Standar Kompetensi Jabatan atau SKJ yang dikeluarkan oleh instansi pembina seperti Kementerian PAN & RB dan juga Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI)

Gambar 1. Peta Jabatan Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural, LAN RI



*Sumber: Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor : 292/K.I/Hkm.10.2/2022  
Tentang Peta Jabatan Di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara*

Berdasarkan Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor: 292/K.1/HKM.10.2/2022 Tentang Peta Jabatan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara yang dimana Menetapkan Peta Jabatan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara yang selanjutnya disebut Peta Jabatan sebagaimana digambarkan diatas yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Keputusan ini. Keputusan tersebut dikeluarkan pada tahun 2022, pada putusan tersebut terdapat lampiran mengenai Struktur Organisasi Tata Kerja di Pusbangkom TSK LAN RI, Namun tidak terdapat ditemukan Jabatan Fungsional (JF) Analis Bangkom ASN di Pusbangkom TSK LAN pada putusan tersebut sehingga saat ini mereka (JF Analis Bangkom) belum memiliki kode jabatan dalam menunjang tugas pokok dan fungsi mereka, putusan Kepala LAN masih berlaku hingga sekarang. Namun, pada Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2023 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 6 Tahun 2021 Tentang Jabatan dan Kelas Jabatan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara, yang dimana pada peraturan tersebut terdapat jabatan dan kelas jabatan JF Analis Pengembangan Kompetensi ASN Ahli Pertama yaitu delapan (8). Keputusan tersebut ditetapkan pada tanggal 27 Oktober 2023. Namun, saat ini Pusbangkom TSK LAN hanya

memiliki 2 Pejabat Fungsional Analis Bangkom ASN, tentu angka itu sangat kecil untuk mereka berdua yang melaksanakan pemetaan kompetensi setiap individu ASN di setiap Kementerian Lembaga atau Daerah (K/L/D).

Ayuningtyas (2024) menegaskan bahwa kompetensi tidak hanya melibatkan pengetahuan, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menerapkan nilai dan keterampilan dalam situasi nyata organisasi. Dengan demikian, penyusunan SKJ merupakan prasyarat untuk menyelaraskan kompetensi individu ASN dengan tuntutan jabatan dan arah strategis reformasi birokrasi (Wirotomo & Pasaribu, 2015). Sementara itu, Wahyudianto et al. (2019) menyoroti pentingnya model *Bloom's Revised Taxonomy* dalam pengembangan kerangka kompetensi ASN yang bersifat terukur, progresif, dan berbasis pembelajaran berkelanjutan.

Kajian terbaru seperti Puspitasari dan Prabowo (2020) serta Sutopo dan Handayani (2021) menegaskan bahwa profesionalisme ASN hanya dapat terwujud jika standar kompetensi jabatan diimplementasikan secara sistematis dan konsisten di seluruh level birokrasi. Oleh karena itu, penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi ASN Ahli Pertama bukan sekadar pemenuhan amanat regulasi sebagaimana tertuang dalam PermenPANRB No. 38 Tahun 2017 dan PermenPANRB No. 39 Tahun 2021, tetapi juga fondasi menuju birokrasi yang berbasis kinerja (*performance-based bureaucracy*).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sektor publik (MSDM publik) menekankan pentingnya sistem merit, profesionalisme, dan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan bagi ASN. Keban (2019) menyatakan bahwa ASN harus diposisikan sebagai *human capital*, bukan *human cost*, karena kualitas mereka berperan langsung terhadap efektivitas kebijakan publik dan pelayanan kepada masyarakat. Pendekatan MSDM sektor publik modern mengarah pada pemberdayaan aparatur berbasis kompetensi, di mana setiap jabatan harus memiliki deskripsi dan standar kompetensi yang jelas.

Sementara itu, Wright dan McMahan (2011) melalui teori *Strategic Human Resource Management (SHRM)* menekankan pentingnya penyelarasan antara strategi organisasi dan strategi pengembangan kompetensi individu agar kinerja organisasi meningkat secara berkelanjutan. Teori ini berargumen bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kesesuaian antara kompetensi pegawai dan arah strategis organisasi. Dalam konteks ASN, penyusunan SKJ menjadi instrumen kunci dalam memastikan keselarasan tersebut. Becker dan Huselid (2006) menambahkan bahwa manajemen SDM yang strategis akan menciptakan *human capital advantage*, yakni keunggulan organisasi yang bersumber dari kompetensi unik pegawainya.

### **Kompetensi (*Competency*)**

Konsep kompetensi pertama kali diperkenalkan oleh David McClelland (1973) dalam artikelnya *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*, yang menolak ukuran kecerdasan sebagai indikator utama keberhasilan kerja. Menurut McClelland, kompetensi mencakup karakteristik mendasar dari individu yang dapat memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu.

Pandangan ini kemudian diperdalam oleh Spencer dan Spencer (1993) dalam model *Iceberg Competency Model*, yang membagi kompetensi menjadi dua lapisan:

1. Surface Competencies (pengetahuan dan keterampilan) yang dapat dilatih; dan
2. Core Competencies (motif, sifat, nilai, konsep diri) yang sulit diubah tetapi menjadi penentu keberhasilan jangka panjang.

Dalam konteks jabatan fungsional ASN, termasuk Analis Pengembangan Kompetensi, kompetensi bukan hanya kemampuan administratif, melainkan juga melibatkan motivasi untuk memperbaiki sistem pembelajaran dan pengembangan aparatur. Dengan demikian, penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) harus mencerminkan keseimbangan antara aspek teknis, manajerial, dan sosial kultural sebagaimana diatur dalam PermenPANRB No. 38 Tahun 2017

### **Teori Manajemen Strategis (*Strategic Management Theory*)**

Teori manajemen strategis memberikan fondasi konseptual bagi pendekatan analitis dalam penyusunan SKJ ASN. Fred R. David (2017) mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya secara berkelanjutan. Dalam konteks birokrasi publik, penyusunan SKJ merupakan bagian dari strategi penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui proses perencanaan dan pengambilan keputusan yang sistematis. Proses tersebut mencakup analisis lingkungan internal dan eksternal (melalui alat seperti SWOT dan analisis pemangku kepentingan), perumusan strategi pengembangan kompetensi, pelaksanaan penyusunan SKJ sebagai bentuk implementasi strategi, serta evaluasi efektivitas kompetensi terhadap kinerja ASN.

Model Balanced Scorecard yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996) juga relevan untuk digunakan sebagai alat ukur strategis. Dalam model ini, perspektif *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan) menjadi dimensi penting yang menilai sejauh mana pengembangan kompetensi individu mampu meningkatkan kapabilitas organisasi publik. Selain itu, teori Michael Porter (1985) mengenai *Competitive Advantage* juga menegaskan pentingnya strategi diferensiasi dan efektivitas sumber daya manusia sebagai kekuatan kompetitif organisasi sektor publik. Dengan demikian, penyusunan SKJ harus ditempatkan sebagai strategi manajerial untuk menciptakan birokrasi yang adaptif dan berorientasi pada hasil (*result-oriented bureaucracy*).

### **Manajemen Talenta (Talent Management Theory)**

Teori manajemen talenta menekankan pentingnya strategi sistematis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan potensi dan kinerja tinggi. Collings dan Mellahi (2009) mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses strategis untuk memastikan organisasi memiliki pegawai yang tepat di posisi yang tepat, dengan kompetensi yang sesuai untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam konteks birokrasi, konsep ini diadopsi melalui PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2019 tentang Manajemen Talenta ASN, yang memperkenalkan kerangka *Nine Box Grid*. Kerangka ini memetakan pegawai berdasarkan dua dimensi utama yaitu kinerja (*performance*) dan potensi (*potential*).

Pegawai dengan kinerja rendah tetapi potensi tinggi dikategorikan sebagai *emerging talent* dan memerlukan intervensi pengembangan, sedangkan mereka yang memiliki kinerja tinggi dan potensi tinggi termasuk kategori *star talent* yang perlu dipertahankan. Dalam hal ini, Analis Pengembangan Kompetensi ASN memiliki peran penting dalam

memanfaatkan data hasil asesmen kompetensi dan potensi untuk merancang strategi intervensi yang sesuai, seperti pelatihan, coaching, atau penugasan strategis. Dengan demikian, SKJ berfungsi sebagai alat manajemen talenta nasional yang menghubungkan kompetensi individu dengan kebutuhan jabatan dan arah strategis organisasi publik.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memahami fenomena strategis penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) pada jabatan fungsional Analis Pengembangan Kompetensi ASN Ahli Pertama di lingkungan Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI. Pendekatan ini dipilih karena permasalahan kompetensi ASN tidak dapat direduksi menjadi angka statistik semata, tetapi menuntut pemahaman kontekstual terhadap makna, nilai, serta proses sosial yang melingkupinya. Sebagaimana dinyatakan oleh Creswell dan Poth (2018), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti menafsirkan makna pengalaman manusia secara mendalam melalui interaksi langsung dengan informan dan analisis tekstual dokumen. Hal ini juga sejalan dengan pandangan Miles, Huberman, dan Saldaña (2018) yang menegaskan bahwa desain deskriptif kualitatif cocok untuk menggambarkan fenomena organisasi yang kompleks dan dinamis, di mana peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan dan analisis data. Penelitian ini berlokasi di Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural, yang dipilih secara *purposive* karena merupakan unit kerja strategis dalam pengembangan kompetensi teknis ASN secara nasional. Fokus penelitian diarahkan pada penyusunan SKJ jenjang Ahli Pertama, mengingat posisi ini menjadi fondasi awal pembentukan profesionalisme ASN dalam jabatan fungsional keahlian.

Untuk memperoleh data yang valid dan komprehensif, digunakan kombinasi teknik triangulasi sumber dan metode yang meliputi telaah dokumen, observasi partisipatif, wawancara mendalam, serta analisis survei sekunder. Telaah dokumen dilakukan terhadap peraturan perundang-undangan yang relevan seperti UU ASN, PermenPANRB No. 38 Tahun 2017, dan PermenPANRB No. 39 Tahun 2021, serta dokumen internal seperti peta jabatan dan analisis beban kerja di Pusbangkom TSK. Observasi partisipatif dilakukan dengan mencatat perilaku kerja kritis (*critical incident technique*) pada pejabat fungsional Analis Bangkom, sementara wawancara mendalam difokuskan pada pemangku kepentingan kunci seperti pejabat yang berwenang (PyB) dan Direktur untuk menggali ekspektasi serta tantangan di lapangan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang terdiri dari tiga komponen utama: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2018). Melalui tahapan ini, dilakukan sintesis antara teori, kebijakan, dan temuan empiris guna merumuskan rancangan SKJ yang valid dan kontekstual bagi jabatan Analis Bangkom ASN.

## **HASIL PENELITIAN**

Langkah awal penyusunan Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) adalah penetapan identitas jabatan yang jelas dan terdefinisi secara legal formal. Berdasarkan analisis terhadap Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2021, jabatan Analis Pengembangan Kompetensi ASN Ahli Pertama telah memiliki dasar hukum dan deskripsi jabatan yang jelas, namun belum memiliki *kode jabatan nasional* yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Kondisi ini

menimbulkan kesenjangan administratif, karena sistem kepegawaian digital seperti SIASN dan *e-Kinerja* BKN membutuhkan kode jabatan baku untuk validasi data ASN (LAN RI, 2024).

Selain itu, hasil analisis peta jabatan di lingkungan Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural (Pusbangkom TSK) LAN RI menunjukkan bahwa jumlah pemangku jabatan masih sangat terbatas, yakni hanya dua orang untuk seluruh fungsi analisis kebutuhan pelatihan nasional. Temuan ini mengindikasikan adanya *work overload* serta ketidakseimbangan antara beban kerja dan kapasitas sumber daya manusia. Fenomena serupa juga ditemukan oleh Prasojo dan Kurniawan (2021) yang mengungkap bahwa struktur ASN di lembaga pelatihan pemerintah masih menghadapi persoalan *role congestion* dan keterbatasan jabatan fungsional pelatihan yang spesifik. Kekurangan tenaga Analis Bangkom juga berdampak pada lambatnya proses pemetaan kebutuhan pelatihan nasional (LAN RI, 2023).

Kondisi ini mempertegas urgensi penyusunan SKJ yang baku agar dapat menjadi dasar penguatan formasi jabatan, penyusunan kurikulum pengembangan kompetensi, dan perencanaan karier ASN secara lebih terarah. Menurut Mahmudi (2020), tanpa adanya standar kompetensi yang terukur, birokrasi akan sulit mengembangkan ASN berbasis merit dan berpotensi mengalami *competency gap* antara kebutuhan organisasi dan kemampuan individu.

Kompetensi manajerial ASN sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 menjadi komponen dasar yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat fungsional. Berdasarkan hasil analisis, untuk jabatan Analis Pengembangan Kompetensi ASN Ahli Pertama, kompetensi manajerial ditetapkan pada Level 2 (*mampu mengembangkan diri dan orang Lain*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa delapan kompetensi manajerial inti yaitu integritas, kerja sama, komunikasi, orientasi pada hasil, pelayanan publik, pengembangan diri dan orang lain, mengelola perubahan, serta pengambilan keputusan seluruhnya relevan dengan karakteristik jabatan Analis Bangkom.

Kompetensi integritas dan orientasi hasil menjadi dua kompetensi yang paling krusial, mengingat posisi Analis Bangkom berhadapan langsung dengan data hasil asesmen ASN yang bersifat rahasia. Integritas rendah dapat menimbulkan risiko kebocoran atau manipulasi data, sementara orientasi hasil mendorong pegawai untuk menghasilkan inovasi pelatihan yang berdampak langsung pada kinerja organisasi. Penelitian oleh Wibowo (2020) menegaskan bahwa kompetensi manajerial, khususnya integritas dan orientasi hasil, berkontribusi signifikan terhadap efektivitas kerja ASN di unit pengembangan kompetensi. Selain itu, kemampuan komunikasi dan kerja sama lintas fungsi menjadi elemen penting dalam membangun kolaborasi dengan Widyaaiswara, penyelenggara diklat, serta unit pengguna hasil pelatihan (Sutopo & Handayani, 2021).

Model penguatan kompetensi manajerial dalam penelitian ini juga mengacu pada teori Boyatzis (2008) tentang *Emotional, Social, and Cognitive Intelligence Competencies*, yang menekankan pentingnya keseimbangan antara aspek kognitif, sosial, dan emosional dalam mendukung efektivitas kinerja pegawai publik. Artinya, seorang Analis Bangkom tidak hanya dituntut menguasai data dan metode pelatihan, tetapi juga memiliki sensitivitas interpersonal dalam mengelola dinamika antarpegawai.

Berdasarkan uraian diatas diuraikan melalui Peraturan Menteri PAN & RB Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN secara umum memiliki kompetensi Manajerial yang terbagi menjadi 8 Kompetensi dan Sosial Kultural hanya 1

Kompetensi. Lalu dalam prosesnya kompetensi Teknik teradapat 5 kompetensi teknis yang harus dimiliki oleh setiap pejabat ASN, khususnya JF Analis Bangkom ASN di Pusbangkom TSK LAN. Pada tahap ini kompetensi teknis diatur lebih lanjut oleh instansi pembina atau Kementerian Lembaga di lingkungan Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah masing masing oleh PPK dengan tim penyusun kamus kompetensi dan Pejabat Pembina Kepegawaian yang menjadi pembina dalam Tim Penyusun Kamus Kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan. Sedangkan untuk kamus kompetensi Teknis diatur lebih lanjut melalui Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 152/K.1/PDK.01/2022 Tentang Kamus Kompetensi Teknis di bidang Pelatihan dalam keputusan terdapat berbagai kompetensi Teknis yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN. Berikut daftar kompetensi teknis di bidang pelatihan bersifat umum (Generik) dan bersifat khusus (Spesifik).

Tabel 1. Kompetensi Generik dan Kompetensi Spesifik

<b>Kompetensi Generik (G)</b>	<b>Kompetensi Spesifik (S)</b>
1) Kompetensi Pengembangan Kompetensi ASN	1) Kompetensi Penyusunan Kebutuhan Pengembangan ASN 2) Kompetensi Perencanaan Pelatihan ASN 3) Kompetensi Pengembangan Kurikulum Pelatihan ASN 4) Kompetensi Penyusunan Rancang Bangun Program Pelatihan (RBPP) 5) Kompetensi Pengelolaan Pembelajaran Pelatihan ASN 6) Kompetensi Penjaminan Mutu Pelatihan ASN 7) Kompetensi Penyusunan Kebijakan Pelatihan ASN 8) Kompetensi Advokasi Kebijakan Pelatihan ASN 9) Kompetensi Evaluasi kebijakan Pelatihan ASN 10) Kompetensi Pengelolaan Pelatihan ASN 11) Kompetensi Evaluasi Pelatihan ASN 12) Kompetensi Pembinaan Alumni Pelatihan ASN 13) Kompetensi Pelaksanaan Uji Kompetensi Pelatihan ASN 14) Kompetensi Pengelolaan Kerja Sama Pelatihan ASN
2) Kompetensi Penyelenggaraan Pelatihan ASN	

*Sumber: Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 152/K.1/PDK.01/2022 Tentang Kamus Kompetensi Teknis di bidang Pelatihan.*

Sesuai dengan tabel diatas peneliti merumuskan kompetensi teknis jabatan *Analisis Pengembangan Kompetensi ASN Ahli Pertama* mengacu pada Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 152/K.1/PDK.01/2022 tentang *Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan*. Berdasarkan pedoman tersebut, penelitian ini menetapkan dua kelompok besar kompetensi teknis, yaitu kompetensi teknis generik dan kompetensi teknis spesifik. Kompetensi teknis generik menggambarkan kemampuan dasar yang wajib dimiliki oleh seluruh pejabat fungsional di rumpun pelatihan ASN tanpa memandang bidang spesialisasinya, sedangkan kompetensi teknis spesifik berfungsi sebagai pembeda utama (differentiator) yang mencerminkan peran strategis seorang *Analisis Bangkom* dalam siklus pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

Tabel 2. Perumusan Kompetensi Generik dan Kompetensi Spesifik

<b>Kompetensi Generik (G)</b>	<b>Kompetensi Spesifik (S)</b>
1) Kompetensi Pengembangan Kompetensi ASN	1) Kompetensi Penyusunan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN
2) Kompetensi Penyelenggaraan Pelatihan ASN	2) Kompetensi Perencanaan Pelatihan ASN 3) Kompetensi Evaluasi Pelatihan ASN

*Sumber: Diolah peneliti, 2025*

Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan dua jenis kompetensi teknis generik, yaitu (1) kompetensi pengembangan kompetensi ASN dan (2) kompetensi penyelenggaraan pelatihan ASN. Kompetensi pertama menuntut kemampuan pegawai dalam melaksanakan pengembangan kompetensi ASN secara operasional dengan memanfaatkan data pelatihan, hasil asesmen, dan instrumen pemetaan yang baku. Kompetensi ini penting agar pelaksanaan pelatihan selalu relevan dengan kebutuhan jabatan serta mendukung peningkatan kinerja organisasi publik. Sebagaimana ditegaskan oleh Hidayat dan Fadhillah (2022), keberhasilan lembaga pelatihan ASN bergantung pada kemampuan pejabat pelaksana dalam mengelola siklus pengembangan kompetensi secara sistematis dan berkesinambungan. Sementara itu, kompetensi penyelenggaraan pelatihan ASN mencakup kemampuan teknis dalam merencanakan, mengoordinasikan, dan mengawasi pelaksanaan kegiatan pelatihan, termasuk pengelolaan peserta dan sarana prasarana berbasis *Learning Management System (LMS)*. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa sebagian besar *Analisis Bangkom* telah menguasai prosedur administratif, namun perlu peningkatan dalam aspek inovasi pembelajaran digital agar lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi pelatihan modern (LAN RI, 2022).

Selain kompetensi generik, penelitian ini juga menetapkan tiga kompetensi teknis spesifik, yaitu (1) kompetensi penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, (2) kompetensi perencanaan pelatihan ASN dan (3) kompetensi evaluasi pelatihan ASN. Kompetensi penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi berfokus pada kemampuan melakukan *Training Need Analysis (TNA)* secara komprehensif, yakni mengidentifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki ASN dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Seorang *Analisis Bangkom* harus mampu mengolah data profil pegawai, menganalisis hasil penilaian kinerja, serta menghasilkan rekomendasi pengembangan yang berbasis bukti. Menurut Nugroho dan Puspitasari (2021), ketepatan analisis kebutuhan menjadi faktor penentu efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kompetensi ASN. Selanjutnya, kompetensi perencanaan pelatihan ASN mengarah pada kemampuan menerjemahkan hasil TNA menjadi rencana pelatihan yang konkret,

termasuk penyusunan *Kerangka Acuan Kegiatan (KAK)*, desain kurikulum, dan penjadwalan program. Kompetensi ini menuntut kecakapan konseptual dan koordinatif agar pelatihan yang dihasilkan sesuai dengan tujuan organisasi dan efisien dalam penggunaan sumber daya.

Adapun kompetensi evaluasi pelatihan ASN berperan penting dalam memastikan efektivitas dan keberlanjutan program pengembangan. Kompetensi ini mencakup kemampuan melakukan evaluasi pada level 1 (*reaction*) dan level 2 (*learning*) menggunakan model Kirkpatrick, melalui analisis kuesioner, *pre-test* dan *post-test*, serta umpan balik peserta. Penelitian Setiawan (2022) menunjukkan bahwa evaluasi pelatihan berbasis data mampu memberikan *feedback loop* yang kuat bagi perbaikan program pelatihan ASN di masa mendatang. Dengan demikian, ketiga kompetensi spesifik tersebut TNA, perencanaan, dan evaluasi membentuk fondasi profesionalisme seorang *Analis Bangkom* dalam mendukung pengembangan kapasitas ASN nasional secara berkelanjutan.

Kombinasi antara kompetensi teknis generik dan spesifik ini merepresentasikan keseluruhan siklus manajemen pembelajaran ASN (*Learning and Development Cycle*), mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, penyelenggaraan, hingga evaluasi hasil pelatihan. Penetapan struktur kompetensi ini tidak hanya relevan dengan konteks birokrasi Indonesia, tetapi juga sejalan dengan teori Strategic Talent Management dari Collings dan Mellahi (2009), yang menekankan pentingnya keselarasan antara pengembangan individu dan strategi organisasi. Artinya, penyusunan SKJ berbasis kompetensi generik dan spesifik berfungsi sebagai instrumen strategis untuk menjamin bahwa setiap ASN bekerja dengan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan jabatan, arah kebijakan nasional, dan perubahan lingkungan birokrasi yang dinamis.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti di lingkungan Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan Sosial Kultural (Pusbangkom TSK) LAN RI, peneliti mengambil beberapa konsentrasi pembahasan dalam penelitian ini.

1. Kebutuhan Penetapan Identitas Jabatan yang Lebih Tegas. Peneliti menemukan bahwa jabatan *Analis Pengembangan Kompetensi ASN Ahli Pertama* telah memiliki landasan hukum yang kuat melalui Peraturan LAN Nomor 8 Tahun 2023, namun masih menghadapi kendala administratif berupa belum adanya kode jabatan nasional yang baku dari BKN. Hal ini menciptakan kesenjangan dalam validasi data kepegawaian nasional dan memperlambat proses pengembangan karier ASN di bidang kompetensi.
2. Keterbatasan Sumber Daya yang Menghambat Efektivitas Fungsi. Hasil observasi menunjukkan hanya terdapat dua pejabat fungsional aktif di Pusbangkom TSK LAN yang menangani analisis kebutuhan pelatihan nasional. Kondisi ini menciptakan beban kerja yang tidak seimbang (*work overload*) dan berdampak pada menurunnya kedalaman analisis program pelatihan. Peneliti menilai situasi ini bukan sekadar persoalan jumlah pegawai, tetapi juga mencerminkan belum optimalnya tata kelola jabatan fungsional di sektor pengembangan SDM aparatur.

3. Keseimbangan Kompetensi sebagai Fondasi Profesionalisme. Berdasarkan PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017, ASN wajib memiliki delapan kompetensi manajerial, satu kompetensi sosial kultural, dan seperangkat kompetensi teknis sesuai bidangnya. Untuk jabatan *Analisis Bangkom*, kompetensi manajerial seperti integritas, orientasi hasil, komunikasi, dan pengembangan diri dan orang lain menjadi pilar utama yang harus terus diperkuat. Peneliti berpendapat bahwa tanpa fondasi manajerial yang kokoh, kemampuan teknis sehebat apa pun tidak akan mampu menghasilkan kinerja berkelanjutan.
4. Kompetensi Teknis Sebagai Pembeda dan Nilai Strategis Jabatan. Peneliti menetapkan lima kompetensi teknis inti yang paling relevan bagi jabatan *Analisis Bangkom*, yakni dua kompetensi generik (*pengembangan kompetensi ASN* dan *penyelenggaraan pelatihan ASN*) serta tiga kompetensi spesifik (*penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN*, *perencanaan pelatihan ASN*, dan *evaluasi pelatihan ASN*). Berdasarkan pengamatan lapangan, peneliti melihat bahwa tiga kompetensi terakhir masih belum dikuasai secara utuh oleh sebagian pemangku jabatan, terutama dalam hal pengolahan data TNA berbasis digital dan evaluasi dampak pelatihan (*impact evaluation*).
5. SKJ Sebagai Instrumen Penggerak Merit System. Berdasarkan refleksi peneliti, Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) tidak boleh dipandang sebagai dokumen administratif semata, melainkan sebagai alat transformasi organisasi. SKJ yang dirancang dengan baik mampu menjadi mekanisme kontrol kualitas (*quality assurance*) dalam rekrutmen, promosi, rotasi, serta pengembangan karier ASN berbasis merit system.

## Saran

Sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian dan refleksi empiris di lapangan, peneliti mengajukan beberapa rekomendasi strategis berikut:

1. Sinkronisasi Data dan Kodifikasi Jabatan Nasional. LAN RI bersama BKN perlu segera menyusun dan menetapkan kode jabatan nasional untuk *Analisis Pengembangan Kompetensi ASN* agar seluruh sistem kepegawaian digital seperti SIASN, SAPK, dan e-Kinerja dapat berjalan secara terintegrasi.
2. Penambahan Formasi dan Peningkatan Kapasitas SDM. Pemerintah perlu menambah formasi jabatan fungsional Analis Bangkom, terutama di unit-unit pelatihan instansi pemerintah pusat dan daerah. Peneliti berpendapat bahwa rasio ideal satu Analis Bangkom seharusnya menangani maksimal 500 ASN agar fungsi pemetaan kebutuhan pelatihan dapat dilakukan secara komprehensif dan akurat khususnya di lingkungan Lembaga Administrasi Negara.
3. Penguatan Kompetensi Analitik dan Digital Learning. Peneliti merekomendasikan adanya pelatihan lanjutan bagi pejabat fungsional Analis Bangkom yang berfokus pada *data analytics*, *e-learning design*, dan *impact evaluation*. Dengan demikian, pelaksanaan *Training Need Analysis (TNA)* dapat berbasis data empiris dan tidak sekadar bersifat administratif.
4. Pembaruan Kamus Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan. LAN RI sebagai instansi pembina perlu memutakhirkan Kamus Kompetensi Teknis (KKT) secara berkala, agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi pembelajaran digital dan kebutuhan pelatihan ASN di era transformasi digital.
5. Integrasi SKJ dengan Manajemen Talenta Nasional. SKJ jabatan *Analisis Bangkom* perlu diintegrasikan ke dalam kerangka Manajemen Talenta ASN Nasional sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2019, sehingga

jabatan ini dapat menjadi bagian dari pipeline kepemimpinan kompetensi di birokrasi Indonesia.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### **Jurnal**

- Ayuningtyas, D. (2024). *Kompetensi ASN dalam Era Digital Governance. Jurnal Birokrasi dan Reformasi Publik*, 9(2), 101–114.
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Statistik Aparatur Sipil Negara Tahun 2024*. Jakarta: BKN. <https://www.bkn.go.id>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Strategic human resources management: where do we go from here? Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Boyatzis, R. E. (2008). *Competencies in the 21st century. Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Pearson Education.
- Edwar Juliarkha. (2024). *Sistemik Manajemen ASN dan Tantangan Kompetensi di Era Reformasi Birokrasi*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Gaol, P. L. G. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja PT. Bank Mega, Tbk Cluster Bekasi. *Jurnal Good Governance*.
- Gaol, P. L., & Faris, S. (2025). Pengaruh Program E-Learning (ELSA) Terhadap Pengembangan Kompetensi Pegawai PT Patra Jasa. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 9(1), 217-225.
- Hidayat, R., & Fadhillah, N. (2022). *Building Competency Development Systems in Public Sector Training Institutions. Jurnal Reformasi Administrasi*, 9(1), 77–90.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press.
- Keban, Y. T. (2019). *Manajemen sumber daya aparatur dalam era desentralisasi dan otonomi daerah*. Jurnal Ilmu Pemerintahan, 25(1), 1–17.
- McClelland, D. C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Nugroho, S., & Puspitasari, L. (2021). *Training Needs Analysis in Indonesian Public Institutions: Toward Competency-Based HR Development. Journal of Public Sector Training*, 3(2), 99–112.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Puspitasari, D., & Prabowo, A. (2020). *Evaluasi kompetensi ASN berbasis kinerja dan dampaknya terhadap pelayanan publik*. Jurnal Kebijakan Publik dan Manajemen Aparatur, 8(1), 55–68.
- Setiawan, A. (2022). *Evaluating Civil Service Training Effectiveness Using the Kirkpatrick Model*. *Human Resource Development Journal*, 7(4), 215–230.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sutopo, D., & Handayani, R. (2021). *Professionalism of civil servants in achieving performance-based bureaucracy*. *Public Administration Review of Indonesia*, 6(3), 147–161.
- Wahyudianto, T., Rahmawati, N., & Hidayat, S. (2019). *Developing competency frameworks in public sector education using Bloom's taxonomy model*. *International Journal of Education and Practice*, 7(4), 123–134.
- Wibowo, A. (2020). *Managerial Competency and Performance of Civil Servants: Empirical Study in Indonesia*. *Public Policy and Administration Research*, 10(4).
- Wirotomo, D., & Pasaribu, R. (2015). *Pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja organisasi sektor publik*. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 6(1), 33–47.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). *Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management*. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104.
- Undang-undang atau peraturan**
1. Undang Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Manajemen ASN
  2. PP No. 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)
  3. PP No. 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)
  4. PermenPAN-RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN
  5. PermenPAN-RB No. 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit dalam Manajemen ASN
  6. PermenPAN-RB No. 3 Tahun 2019 Tentang Manajemen Talenta ASN.
  7. PermenPAN-RB No. 25 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai ASN

8. PermenPAN-RB No. 39 Tahun 2021 tentang Jabatan Fungsional Analis Bangkom ASN
9. PermenPAN-RB No. 1 Tahun 2023 tentang Jabatan Fungsional
10. Peraturan BKN No. 17 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
11. Peraturan BKN No.14 Tahun 2022 Tentang Kamus Kelas Jabatan di Lingkungan Instansi Pemerintah.
12. Perka LAN No. 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi ASN
13. Peraturan LAN No. 8 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja LAN.
14. Peraturan LAN No. 8 Tahun 2023 Tentang Jabatan dan Kelas Jabatan di Lingkungan Lembaga Administrasi Negara
15. PerkaLAN No. 11 Tahun 2020 tentang Standar Kompetensi di lingkungan Lembaga Administrasi Negara
16. KepLAN No. 152/K.1/PDK.01/2022 Tentang kamus kompetensi di bidang pelatihan
17. KepLAN No: 292/K.1/HKM.10.2/2022 Tentang Peta Jabatan di lingkungan Lembaga Administrasi Negara
18. KepLAN No: 85/K.1/JFT.01.03/2023 Tentang Pedoman Penyusunan Kebutuhan Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara