

Analisis Kebutuhan Pelatihan Pejabat Fungsional di Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta

Dessy Phawestrina,

Perwakilan BKKBN Daerah Istimewa Yogyakarta

Email: missdcy@gmail.com

Abstrak

Pejabat Fungsional harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan sesuai dengan jabatannya agar berkinerja optimal. Namun terdapat Pejabat Fungsional yang belum menguasai kompetensi pada bidang jabatannya sehingga mempengaruhi performa kerja. Kesenjangan antara harapan dengan kenyataan tersebut terutama terjadi pada Pejabat Fungsional pengangkatan pertama yang belum mengikuti pelatihan dasar atau uji kompetensi dan Pejabat Fungsional yang berasal dari pengalihan Jabatan Administrasi (Inpassing). Pelatihan merupakan salah satu cara efektif untuk meningkatkan kompetensi Pejabat Fungsional. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan kompetensi dan kebutuhan pelatihan bagi Pejabat Fungsional Eksisting dan Pejabat Fungsional Inpassing di Perwakilan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional Daerah Istimewa Yogyakarta (BKKBN DIY) serta memberikan rekomendasi bagi penentu kebijakan guna pendayagunaan Pejabat Fungsional. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan analisis data statistik deskriptif. Temuan yang diperoleh yaitu Pejabat Fungsional di lingkungan Perwakilan BKKBN DIY, baik dari unsur Jabatan Fungsional Eksisting maupun Jabatan Fungsional Inpassing telah memiliki Kompetensi Teknis, Manajerial, dan Sosial Kultural serta kompetensi dalam melakukan kegiatan terkait pemenuhan angka kredit yang mencakup Unsur Utama Angka Kredit, Unsur Penunjang Angka Kredit dan Pengembangan Profesi. Namun demikian, responden merasa masih perlu peningkatan kompetensi melalui pelatihan yang terkait dengan jabatannya. Pelatihan yang dibutuhkan mencakup Pelatihan Teknis dan Pelatihan Fungsional sesuai dengan Jabatan Fungsional masing-masing.

Kata Kunci: Analisis Kebutuhan Pelatihan, Jabatan Fungsional, Kompetensi, Pejabat Fungsional, Pelatihan

Abstract

Functional Officers must have the competencies needed and required according to their positions in order to perform optimally. However, there are Functional Officers who have not mastered the competence in their field of office so that it affects work performance. The gap between expectations and reality mainly occurs in the first appointed Functional Officers who have not attended basic training or competency test and Functional Officers who come from the transfer of Administrative Positions (Inpassing). Training is one of the effective ways to improve the competence. This study aims to map the competencies and training needs for Existing Functional Officers and Inpassing Functional Officers at the BKKBN DIY and provide recommendations for policy makers in an effort to empower Functional Officers. This research is quantitative with descriptive statistical data analysis. The findings obtained are that the both Functional Officers within the BKKBN DIY, have Technical, Managerial, and Social Cultural Competencies as well as competence in carrying out activities related to the fulfillment of credit scores.

However, respondents feel that they still need to increase their competence through training related to their position. The required training includes Technical Training and Functional Training according to their respective Functional Positions.

Kata Kunci: *Competencies, Functional Position, Functional Officers, Training, Training Needs Analysis*

Pendahuluan

Pencapaian tujuan nasional yang tercantum dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Tahun 1945 (UD '45) dapat terwujud dengan sinergi semua pihak, baik Pemerintah maupun Warga Negara. Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peran strategis dalam upaya pencapaian tujuan nasional. Dalam (UU No. 5, 2014) disebutkan bahwa: "PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan". Setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) diharapkan dapat berperan sesuai dengan fungsinya yaitu sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa (UU No. 5, 2014). Oleh sebab itu diperlukan PNS yang memiliki kualifikasi kompeten, profesional, berdayaguna dan berhasilguna di dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Untuk mendukung peningkatan kompetensi ASN maka pada pasal 70 ayat 1 UU tersebut dinyatakan bahwa: "Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi". Dengan demikian setiap institusi pemerintah perlu melakukan pengembangan kompetensi bagi seluruh ASN di lingkungannya. Kompetensi dan kinerja pegawai telah terbukti secara signifikan mempunyai hubungan yang positif/searah (Mulyasari, 2018) (Manik & Syafrina, 2018) (Salwa, Away, & Tabrani, 2018). Pengembangan kompetensi pegawai tersebut diawali dengan kegiatan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP) untuk memetakan sasaran pelatihan, jenis dan substansi pelatihan serta menetapkan prioritas program pelatihan yang memungkinkan untuk dikembangkan dan dilaksanakan. Noe menyatakan bahwa AKP setidaknya memiliki dua tujuan utama yaitu informasi tentang pegawai yang membutuhkan pelatihan serta pelatihan apa yang sesuai untuk pegawai tersebut. Hasil AKP dapat digunakan sebagai basis dalam menentukan kebijakan bagi organisasi (Noe, 2020).

Pada tahun 2019 Presiden RI memberi mandat untuk melakukan penyederhanaan birokrasi melalui reformasi struktural dengan tujuan agar lembaga semakin sederhana, simpel dan lincah (Pidato Presiden RI, 2019). Penyederhanaan tersebut dilakukan dengan Eselonisasi Birokrasi menjadi 2 (dua) level saja sementara level 3 (tiga) ke bawah dialihkan menjadi Jabatan Fungsional yang menghargai keahlian dan kompetensi. Penataan Organisasi Kementerian Negara diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 68 Tahun 2019 tentang Organisasi Kementerian Negara (Perpres No. 68, 2019). Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) merupakan salah satu lembaga yang telah menindaklanjuti dengan melaksanakan pengalihan Jabatan Administrasi (JA) menjadi Jabatan Fungsional (JF) secara bertahap. Pengalihan ini perlu diikuti dengan penyesuaian kompetensi yang dibutuhkan pada setiap jenis dan jenjang Jabatan Fungsional.

"Jabatan Fungsional adalah sekelompok jabatan yang berisi fungsi dan tugas berkaitan dengan pelayanan fungsional yang berdasarkan pada keahlian dan keterampilan tertentu" (Permenpan RB No. 17, 2021). Sejak dilaksanakan inpassing maka Perwakilan BKKBN Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) memiliki dua kategori Pejabat Fungsional yaitu Pejabat Fungsional Eksisting dan Pejabat Fungsional Inpassing. Pejabat Fungsional Eksisting merupakan Pejabat Fungsional murni yang berasal dari pengangkatan pertama maupun perpindahan dari JF lain. Sementara Pejabat Fungsional Inpassing merupakan Pejabat Fungsional yang berasal dari pengalihan dari JA ke JF.

Agar berkinerja secara optimal, Pejabat Fungsional harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan sesuai dengan jenis dan jenjang jabatannya. Oleh sebab itu

perlu segera dilakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana level kompetensi Pejabat Fungsional di Perwakilan BKKBN DIY baik Pejabat Fungsional Eksisting maupun Pejabat Fungsional Inpassing sekaligus jenis pelatihan apa yang dibutuhkan agar tidak terjadi *gap*/kesenjangan antara kompetensi yang diharapkan dengan kompetensi yang ada saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan kompetensi serta kebutuhan pelatihan bagi Pejabat Fungsional Eksisting dan Pejabat Fungsional Inpassing di Perwakilan BKKBN DIY untuk selanjutnya memberikan rekomendasi bagi penentu kebijakan dalam upaya pendayagunaan Pejabat Fungsional.

Metode Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada semester 2 tahun 2021 di Perwakilan BKKBN DIY dengan sasaran seluruh Pejabat Fungsional Eksisting (JF-Eksisting) maupun Pejabat Fungsional Inpassing (JF-Inpassing) dengan total 37 orang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data statistik deskriptif. Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP)/ *Training Needs Analysis (TNA)* dalam penelitian ini mengacu pada metode Barbazette yaitu melalui tiga tahapan yang meliputi: Mengumpulkan Informasi (*Gather Information*), Menganalisis Informasi (*Analyze Information*), dan Membuat Rencana Pelatihan (*Create a Training Plan*) (Barbazette, 2006). Tahap pertama data dikumpulkan secara online menggunakan *e-questioner* dengan aplikasi *google form*. Tahap kedua data dianalisis menggunakan statistik deskriptif yaitu dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul yang disajikan antara lain dalam bentuk tabel, grafik, diagram, pictogram, perhitungan modus, mean, median, serta perhitungan persentase tanpa dilakukan uji signifikansi (Sugiyono, 2018). Pada tahap ketiga dirumuskan rekomendasi untuk membuat rencana pelatihan yang dapat diselenggarakan oleh Perwakilan BKKBN DIY. Pembuatan rencana pelatihan akan dilaksanakan kemudian setelah ditetapkan oleh Pimpinan mengingat bervariasinya jenis jabatan fungsional yang dianalisis, instansi pembina masing-masing jabatan fungsional serta aturan terkait penyelenggaraan atau persyaratan mengikuti pelatihan pada jabatan fungsional.

Hasil dan Pembahasan

Pejabat Administrasi adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Administrasi pada instansi pemerintah. Sedangkan Pejabat Fungsional adalah Pegawai ASN yang menduduki Jabatan Fungsional pada Instansi Pemerintah (Permenpan RB No. 17, 2021). Menindaklanjuti instruksi Presiden untuk menyederhanakan birokrasi agar lebih efisien, BKKBN telah menyetarakan Jabatan Administrasi (JA) ke dalam Jabatan Fungsional (JF) secara bertahap sejak tahun 2019 sampai dengan 2021. “Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional adalah pengangkatan Pejabat Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional melalui penyesuaian/*inpassing* pada Jabatan Fungsional yang setara” (Permenpan RB No. 17, 2021). Ketentuan dalam penyetaraan tersebut yaitu Administrator disetarakan dengan Jabatan Fungsional jenjang Ahli Madya dan Pengawas disetarakan dengan Jabatan Fungsional Ahli Muda.

Sasaran berjumlah 37 orang pegawai yang merupakan Pejabat Fungsional meliputi 13 orang JF-Eksisting (Arsiparis, Auditor, Pranata Komputer, Statistisi, dan Widyaiswara) serta 24 orang JF-Inpassing (Analisis Kepegawaian, Analisis Pengelola Keuangan APBN, Penata Kependudukan dan Keluarga Berencana, Perencana, Pengembang Teknologi Pembelajaran, Pranata Humas, dan Pranata Keuangan APBN). Seluruh sasaran telah mengisi data kuesioner secara online (*e-questioner*) melalui *google form*. Dengan demikian *respon rate* pengambilan data dapat tercapai 100%. Responden terdiri dari berbagai macam latar belakang dan karakteristik. Berdasarkan jenis kelamin tidak terdapat perbedaan signifikan antara JF-Eksisting dan JF-Inpassing. Responden paling banyak berusia antara 31-40 tahun. Jenjang jabatan responden didominasi oleh jabatan Ahli Muda dengan pangkat/golongan IIIc/Penata dan IIId/Penata Tingkat I. Mayoritas responden telah

berpendidikan Master (S2) dan telah bekerja lebih dari 11 tahun bahkan ada yang lebih dari 30 tahun. Karakteristik responden secara lengkap dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Karakteristik responden

<i>Kategori Karakteristik</i>	<i>Eksisting</i>	<i>Inpassing</i>	<i>Jumlah</i>
Jenis Kelamin			
▪ Laki-Laki	5	12	17
▪ Perempuan	8	12	20
Usia			
▪ 20-30 tahun	1	-	1
▪ 31-40 tahun	8	8	16
▪ 41-50 tahun	2	7	9
▪ 51-60 tahun	1	9	10
▪ Lebih dari 60 tahun	1	-	1
Pangkat/Golongan			
▪ II C / Pengatur	1	-	1
▪ II D / Pengatur Tingkat I	-	-	-
▪ III A / Penata Muda	1	-	1
▪ III B / Penata Muda Tingkat I	3	1	4
▪ III C / Penata	5	3	8
▪ III D / Penata Tingkat I	1	11	12
▪ IV A / Pembina	-	4	4
▪ IV B / Pembina Tingkat I	-	5	5
▪ IV C / Pembina Utama Muda	1	-	1
▪ IV D / Pembina Utama Madya	1	-	1
▪ IV E / Pembina Utama	-	-	-
Jenjang Jabatan			
▪ Terampil/Pelaksana	1	-	1
▪ Mahir/Pelaksana Lanjutan	-	-	-
▪ Penyelia	-	-	-
▪ Ahli Pertama	4	-	4
▪ Ahli Muda	6	19	25
▪ Ahli Madya	1	5	6
▪ Ahli Utama	1	-	1
Pendidikan Terakhir			
▪ Diploma	1	-	1
▪ Sarjana (S1)	5	9	14
▪ Master (S2)	7	15	22
▪ Doktor (S3)	-	-	-
Masa Kerja Sebagai PNS			
▪ Kurang dari 5 tahun	1	-	1
▪ 5-10 tahun	1	1	2
▪ 11-20 tahun	9	13	22
▪ 21-30 tahun	-	6	6
▪ Lebih dari 30 tahun	2	4	6

Sumber: Diolah dari Responses Google Form

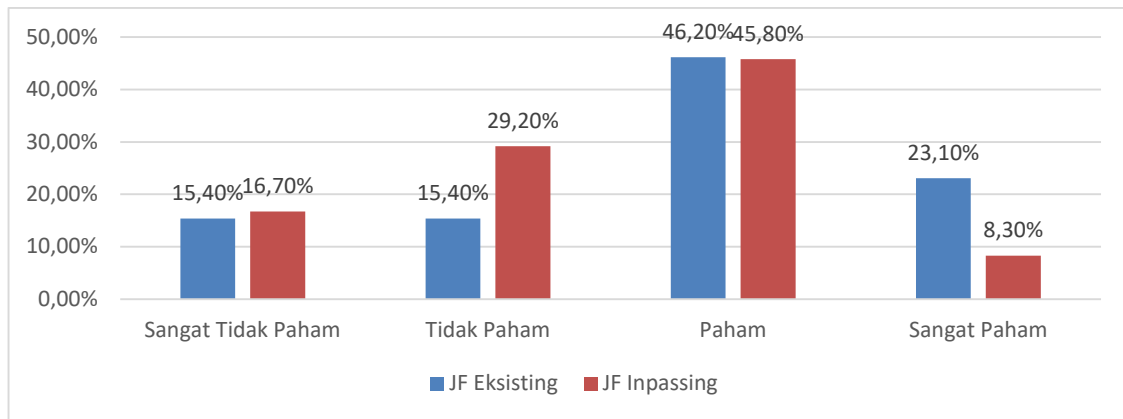
Dilihat dari rentang masa kerja mulai dari penerimaan sampai dengan pensiun maka mayoritas responden berada pada puncak masa produktif sebagai pegawai sehingga diperkirakan memiliki potensi yang tinggi. Tidak terdapat ketentuan gender pada semua jenis jabatan fungsional di Perwakilan BKKBN DIY sehingga dapat diduduki baik oleh pegawai laki-laki maupun perempuan. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa tidak ada perlakuan diskriminasi gender sehingga Perwakilan BKKBN DIY telah menerapkan budaya kerja yang sesuai dengan nilai dasar ASN yaitu menciptakan lingkungan kerja yang nondiskriminatif dan mendorong kesetaraan dalam pekerjaan seperti yang tercantum pada UU No. 5 Tahun 2014 tentang ASN. JF-Eksisting berasal dari pengangkatan pertama dan perpindahan dari jabatan lain. Terdapat responden unsur JF-Eksisting yang baru saja

diangkat sebagai Pejabat Fungsional, bahkan ada yang baru saja diangkat sebagai PNS sehingga pangkat/golongan dan jenjang jabatan pada JF-Eksisting bervariasi. JF-Inpassing merupakan penyesuaian dari JA (Administrator dan Pengawas) sehingga memiliki rentang usia antara 31 sampai dengan 58 tahun (batas usia pensiun) dengan pangkat/golongan IIIb/Penata Muda Tingkat I sampai dengan IVb/Pembina Tingkat I. Administrator yang disetarakan dengan jenjang JF Ahli Madya jumlahnya lebih sedikit daripada Pengawas yang disetarakan dengan jenjang JF Ahli Muda. Untuk dapat naik jenjang jabatan, Pejabat Fungsional harus memenuhi syarat pencapaian angka kredit tertentu dan terdapat kuota yang sesuai dengan Analisis Beban Kerja (ABK). Hal ini menyebabkan terjadinya “penumpukan” JF pada jenjang Ahli Muda, baik pada JF-Eksisting maupun JF-Inpassing. Tidak terdapat permasalahan yang terkait dengan pemenuhan pendidikan terakhir karena seluruh responden telah memenuhi syarat pada masing-masing jenjang jabatan. Namun demikian, responden tetap perlu diberikan motivasi dan kesempatan untuk dapat mencapai tingkat pendidikan yang lebih tinggi sebagai modal untuk meningkatkan kinerja pribadi maupun organisasi. Lamanya masa kerja juga diharapkan dapat berbanding lurus dengan kinerja pegawai tersebut, semakin lama masa kerja semakin tinggi kinerjanya. Akan tetapi perlu diwaspadai terjadinya kejenuhan dalam bekerja sehingga perlu dilakukan refreshing.

Setiap organisasi, termasuk BKKBN, melaksanakan tugas pokok melalui penyelenggaraan fungsi-fungsi. Dalam Permenpan RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN disebutkan bahwa “Uraian tugas adalah suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang merupakan tugas pokok yang dilakukan oleh pemangku jabatan dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja”. Sementara fungsi diartikan sebagai sekelompok aktivitas dengan jenis yang sama berdasarkan sifat ataupun pelaksanaannya. Dengan demikian maka tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dapat dimaknai sebagai suatu kesatuan tugas yang melekat untuk dicapai dan dilakukan oleh pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam aturan tersebut juga disebutkan bahwa “Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan fungsi, tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang pegawai ASN dalam suatu satuan organisasi”. Pemahaman pegawai terhadap tupoksi akan mempengaruhi kinerja baik secara individu, kelompok maupun organisasi. Studi empiris membuktikan bahwa pemahaman terhadap tugas pokok dan fungsi memberi pengaruh terhadap kinerja pegawai (Hasbrianor, 2020) (Putra, 2019) (Ticoalu, Rahayu, Trigono, 2017). Oleh sebab itu, pegawai hendaknya memahami uraian tupoksi jabatan yang diembannya saat ini sehingga mampu menunjukkan kinerja yang sesuai dengan tupoksi tersebut. Perubahan dari satu jabatan ke jabatan yang lain akan diiringi dengan perubahan tupoksi sehingga seorang pegawai yang mengalami mutasi jabatan harus memahami tupoksi pada jabatan baru.

Pemahaman tupoksi saat transisi jabatan dari jabatan lama ke jabatan baru memerlukan proses, tidak dicapai secara instan. Hal ini sangat mungkin menyebabkan kesenjangan (*gap*) antara pemahaman yang diharapkan dengan pemahaman pada kondisi yang sebenarnya. Mayoritas responden baik dari unsur JF-Eksisting maupun JF-Inpassing telah memahami tupoksinya, namun terdapat responden yang tidak memahami tupoksinya. Responden dari unsur JF-Eksisting memiliki level pemahaman yang lebih tinggi daripada responden dari unsur JF-Inpassing. Tingkat pemahaman tersebut seiring dengan masa kerja dan pengalaman pada JF yang bersangkutan. Lamanya masa kerja dan banyaknya pengalaman dalam bekerja akan memberikan pemahaman yang lebih tinggi. Hasil identifikasi tentang pemahaman responden terhadap tupoksi pada Jabatan Fungsional (JF) yang dijabat saat ini bagi para Pejabat Fungsional, baik yang Eksisting maupun Inpassing dapat dicermati pada grafik berikut:



Gambar 1. Pemahaman responden terhadap tupoksi jabatan

Berdasarkan pertanyaan terbuka pada *e-quesioner* diperoleh temuan bahwa responden dapat melaksanakan tupoksinya dengan baik, namun demikian terdapat rincian tupoksi yang dirasakan sulit untuk dilaksanakan terutama yang sifatnya sangat teknis dan/atau memerlukan keterlibatan pihak lain. Terdapat responden dari unsur JF-Eksisting yang menyatakan kurang paham dengan tupoksi jabatan fungsionalnya karena penempatan resmi saat ini tidak sesuai dengan jabatan sebenarnya sehingga lebih banyak melaksanakan pekerjaan rutin pada penempatan daripada tupoksi jabatan fungsional. Sementara itu, responden dari unsur JF-Inpassing menyatakan kesulitan untuk memisahkan peran sebagai Koordinator Bidang atau Sub-koordinator Bidang dengan peran sebagai Pejabat Fungsional.

Adanya Pejabat Fungsional yang tidak paham bahkan sangat tidak paham terhadap tupoksinya menunjukkan adanya *gap* atau kesenjangan yang harus segera diatasi. Kondisi ini tidak boleh dibiarkan terus berlangsung karena akan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai akan terakumulasi menjadi kinerja organisasi sehingga apabila pegawai tidak dapat menunjukkan kinerja sesuai yang diharapkan maka pencapaian tujuan organisasi akan terhambat, selain itu kredibilitas dan eksistensi organisasi akan terancam. Pemahaman terhadap tupoksi jabatan dapat dicapai dengan cara mempelajari aturan yang berlaku, mengikuti pembinaan, *coaching* dan *mentoring* dari atasan atau senior, serta mempraktikkan secara konsisten. Penempatan pegawai hendaknya sesuai dengan jenis jabatan fungsional masing-masing dan tidak diberlakukan rangkap jabatan (JF sekaligus Koordinator/Sub-koordinator Bidang). Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi kerancuan dalam pelaksanaan tupoksi dan Pejabat Fungsional dapat fokus melaksanakan tupoksinya sehingga dapat memberikan hasil kerja yang lebih optimal.

Penetapan jabatan fungsional dalam suatu unit organisasi Instansi Pemerintah dilaksanakan berdasarkan kesesuaian antara tugas dan fungsi organisasi dengan tugas jabatan fungsional. Dalam (Permenpan RB No. 13, 2019) telah diatur bahwa: "Pengangkatan PNS ke dalam JF dapat dilakukan melalui empat jenis pengangkatan" yaitu meliputi pengangkatan:

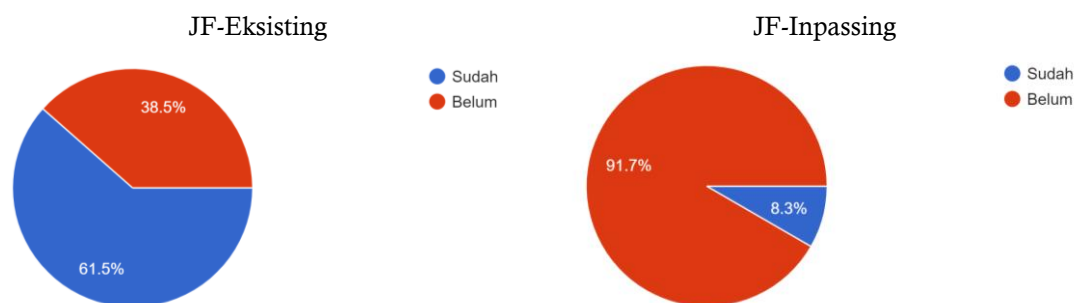
1. Pertama
 - merupakan pengangkatan dalam rangka mengisi lowongan kebutuhan jabatan fungsional yang berasal dari formasi calon PNS (CPNS).
2. Perpindahan dari jabatan lain
 - merupakan perpindahan antar jabatan fungsional yang setingkat dengan mempertimbangkan kebutuhan atau ketersediaan pada formasi jabatan fungsional yang akan diduduki.
3. Penyesuaian/*Inpassing*
 - dapat dilakukan dalam hal penetapan jabatan fungsional baru, perubahan ruang lingkup tugas jabatan fungsional, ataupun kebutuhan mendesak dengan mempertimbangkan formasi kebutuhan jabatan untuk jenjang jabatan yang akan diduduki.

4. Promosi

- dilakukan dalam rangka pengembangan karir pegawai serta kebutuhan strategis organisasi.

Prasyarat bagi Pejabat Fungsional berdasarkan Pengangkatan Pertama, Perpindahan dari Jabatan Lain, maupun Promosi yaitu telah mengikuti dan lulus uji kompetensi yang mencakup Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, serta Kompetensi Sosial Kultural sesuai dengan standar kompetensi yang ditetapkan oleh Instansi Pembina. Ketentuan tersebut tidak diberlakukan pada Pejabat Fungsional yang diangkat melalui jalur Penyesuaian/*Inpassing* (Permenpan RB No. 13, 2019). Namun demikian, beberapa Instansi Pembina tetap mensyaratkan Pegawai yang akan diangkat menjadi Pejabat Fungsional dengan jalur *Inpassing* diwajibkan mengikuti dan lulus uji kompetensi terlebih dahulu.

Lebih dari setengah responden dari unsur JF-Eksisting telah mengikuti dan lulus pelatihan dasar sesuai dengan JF yang bersangkutan. Mayoritas dari responden tersebut berasal dari Pengangkatan Pertama dan Perpindahan dari Jabatan Lain. Alasan responden yang belum mengikuti pelatihan dasar antara lain: baru diangkat sebagai PNS; situasi dan kondisi tidak mendukung untuk mengikuti pelatihan (sedang hamil) dan masa pandemi; belum memperoleh akses informasi mengenai penyelenggaraan pelatihan; serta tidak ada pelatihan dasar bagi JF Calon Pranata Komputer untuk pengangkatan pertama. Dari unsur JF-*Inpassing* hampir seluruh responden (91%) belum pernah mengikuti pelatihan dasar, mayoritas merupakan JF Penata Kependudukan dan Keluarga Berencana (Penata KKB). Pejabat Fungsional Penata KKB merupakan hasil penyesuaian/*inpassing* dari JA ke JF sehingga tidak dipersyaratkan mengikuti pelatihan dasar dan uji kompetensi. BKKBN sebagai Instansi Pembina JF Penata KKB hingga saat ini belum memberikan informasi tentang penyelenggaraan pelatihan bagi JF Penata KKB. Sedangkan JF lain yaitu: Perencana, Pranata Humas dan Pengembang Teknologi Pembelajaran masih menunggu informasi pelatihan dari Instansi Pembina masing-masing. Berikut ini data responden yang telah mengikuti pelatihan dasar sesuai dengan JF yang bersangkutan:

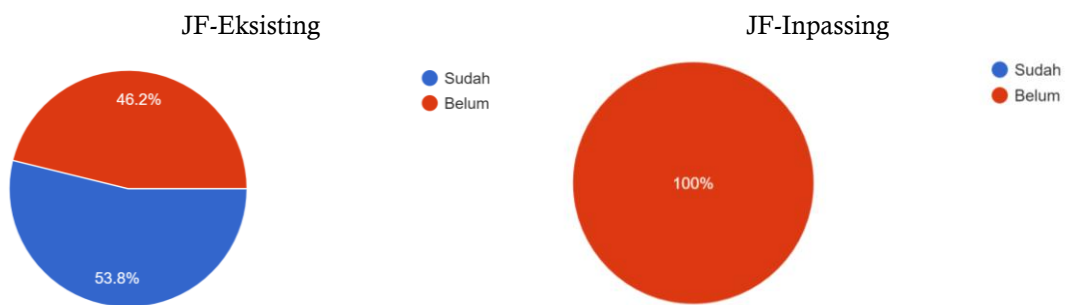


Gambar 2. Persentase responden yang telah mengikuti pelatihan dasar sesuai JF

Perlu diberikan akses dan/atau bantuan bagi Pejabat Fungsional yang dipersyaratkan lulus pelatihan dasar atau uji kompetensi namun belum terfasilitasi atau belum berhasil. Sub-bagian Kepegawaian dapat melakukan koordinasi dengan Instansi Pembina masing-masing JF untuk menjajaki peluang pengiriman peserta pelatihan. Identifikasi kendala juga perlu dilakukan agar dapat memberikan bantuan yang tepat. Pelatihan dasar juga menjadi sarana untuk pembekalan serta memahami tupoksi dan peta karir pada JF. Sedangkan bagi Pejabat Fungsional yang memang tidak dipersyaratkan mengikuti pelatihan dasar atau uji kompetensi dapat segera melaksanakan tupoksi sebagai Pejabat Fungsional.

Kenaikan jenjang JF harus memenuhi persyaratan: a. mengikuti dan lulus uji kompetensi; b. nilai kinerja paling kurang bernilai baik dalam dua tahun terakhir; dan/atau c. persyaratan lain yang diatur lebih lanjut oleh Instansi Pembina (Permenpan RB No. 13, 2019). Aturan ini diberlakukan bagi semua jenis JF. Responden dari unsur JF-Eksisting

persentasenya hampir sama antara yang telah mengikuti pelatihan kenaikan jenjang jabatan fungsional/uji kompetensi dengan yang belum mengikuti. Responden yang belum mengikuti pelatihan kenaikan jenjang tersebut dikarenakan baru diangkat sebagai PNS; adanya perubahan kebijakan; dan tidak/belum tersedianya formasi sesuai Analisis Beban Kerja (ABK). Sedangkan responden dari unsur JF-Inpassing seluruhnya (100%) belum pernah mengikuti pelatihan atau uji kompetensi untuk kenaikan jenjang jabatan fungsional. Kendala yang dihadapi yaitu: belum lama mengikuti alih jabatan (*inpassing*); belum pernah mengajukan daftar usulan penilaian angka kredit (DUPAK); angka kredit belum mencukupi; dan belum ada pelatihan kenaikan jenjang jabatan yang diselenggarakan terutama bagi JF Penata KKB. Berikut ini data responden yang telah mengikuti pelatihan kenaikan jenjang/uji kompetensi sesuai dengan JF yang bersangkutan:

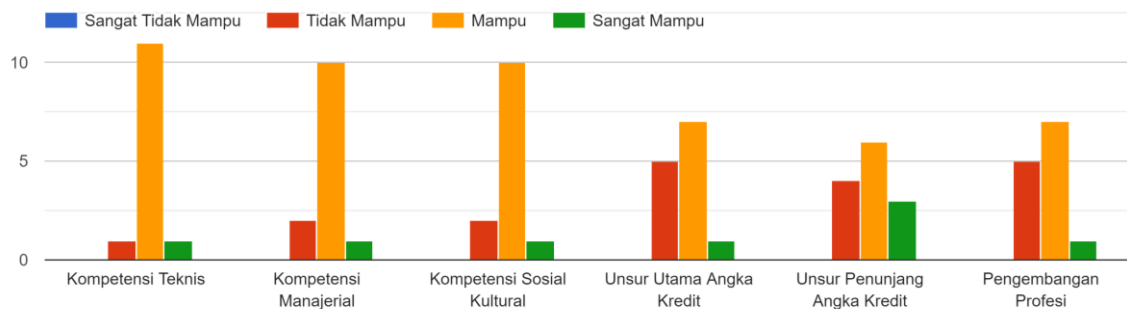


Gambar 3. Persentase responden yang telah mengikuti pelatihan/uji kompetensi kenaikan jenjang jabatan fungsional

Sebagai bentuk pembinaan karir PNS, Pejabat Fungsional harus didukung untuk dapat mencapai jenjang karir sesuai dengan peta karir. Oleh sebab itu, Pejabat Fungsional yang belum mengikuti pelatihan/uji kompetensi kenaikan jenjang jabatan perlu diberikan kesempatan dan fasilitasi sehingga pencapaian jenjang JF yang lebih tinggi tidak terhambat. Organisasi dan pegawai juga harus responsif dalam melakukan penyesuaian terhadap perubahan kebijakan. Kenaikan jenjang JF dilakukan dengan memperhatikan ketersediaan lowongan kebutuhan jenjang jabatan yang akan diduduki (Permenpan RB No. 13, 2019). Dengan demikian perlu disusun ABK yang dapat mengakomodir kenaikan jenjang jabatan. Sementara kendala-kendala teknis, misalnya terkait penyusunan DUPAK dapat ditindaklanjuti dengan mengikutkan Pejabat Fungsional pada Pelatihan Teknis atau Bimbingan Teknis Penyusunan DUPAK baik yang diselenggarakan secara internal ataupun yang diselenggarakan oleh Instansi lain.

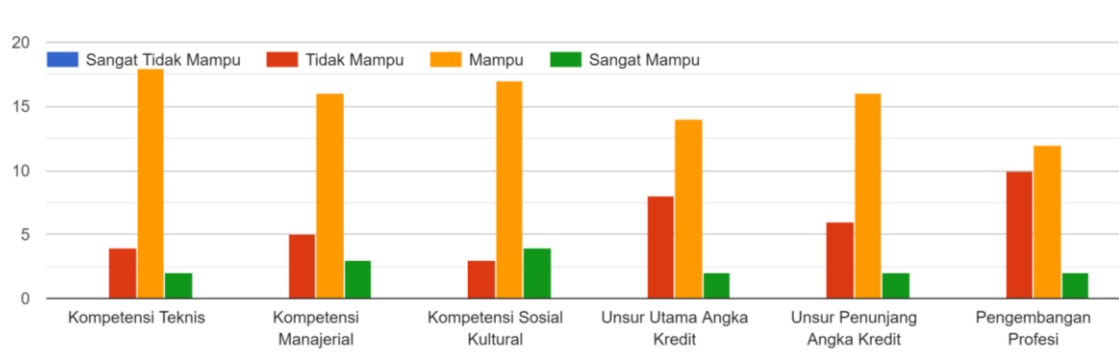
“ASN sebagai profesi salah satunya berlandaskan pada kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas” (UU No. 5, 2014). Kompetensi JF meliputi: Kompetensi Teknis; Kompetensi Manajerial; dan Kompetensi Sosial Kultural. Pengertian dari masing-masing kompetensi tersebut terdapat pada (Permenpan RB No. 38, 2017). “Kompetensi Teknis adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur dan dikembangkan yang spesifik berkaitan dengan bidang teknis jabatan”. Selanjutnya “Kompetensi Manajerial adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dikembangkan untuk memimpin dan/atau mengelola unit organisasi”. Sedangkan “Kompetensi Sosial Kultural adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai-nilai, moral, emosi dan prinsip, yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi dan jabatan”. Setiap Pejabat Fungsional wajib memiliki kompetensi yang dipersyaratkan melalui uji kompetensi dan/atau pengalaman pada JF yang akan diduduki.

Mayoritas responden JF-Eksisting menyatakan “Mampu” dalam penguasaan Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosial Kultural, Unsur Utama Angka Kredit, Unsur Penunjang Angka Kredit, serta Pengembangan Profesi. Kompetensi Teknis merupakan unsur yang paling banyak dikuasai oleh responden, terutama bagi responden yang telah lama menduduki JF. Sedangkan Unsur Utama Angka Kredit dan Pengembangan Profesi merupakan dua unsur yang paling kurang dikuasai oleh responden. Grafik di bawah ini memberi gambaran tingkat kemampuan responden JF-Eksisting pada setiap kompetensi termasuk unsur-unsur angka kredit:



Gambar 4. Penguasaan kompetensi dan angka kredit bagi responden JF-eksisting

Tidak jauh berbeda dengan responden JF-Eksisting, mayoritas responden JF-Inpassing juga menyatakan “Mampu” dalam penguasaan Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial, Kompetensi Sosial Kultural, Unsur Utama Angka Kredit, Unsur Penunjang Angka Kredit, maupun Pengembangan Profesi. Kompetensi yang paling banyak dikuasai oleh responden adalah Kompetensi Teknis. Sedangkan kompetensi yang paling kurang dikuasai yaitu Pengembangan Profesi, kemudian Unsur Utama Angka Kredit dan Unsur Penunjang Angka Kredit. Kompetensi-kompetensi yang kurang dikuasai inilah yang menjadi prioritas untuk ditingkatkan agar lebih optimal. Grafik di bawah ini memberi gambaran mengenai tingkat kemampuan responden JF-Inpassing pada setiap kompetensi termasuk unsur-unsur angka kredit:



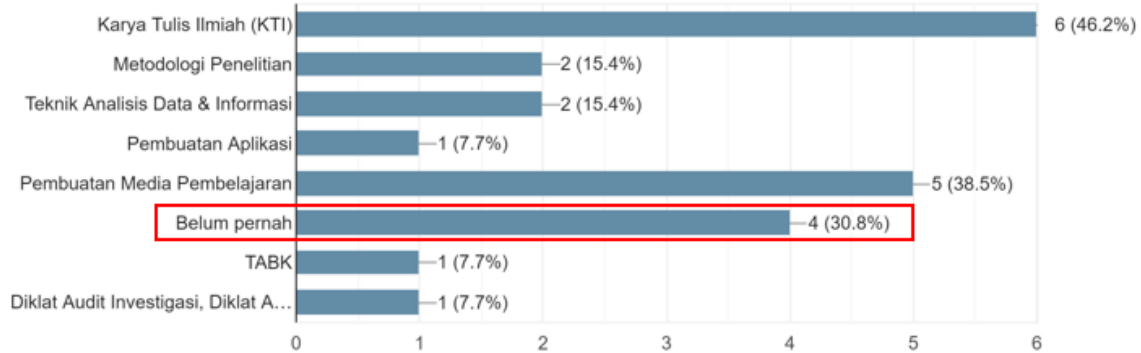
Gambar 5. Penguasaan kompetensi dan angka kredit bagi responden JF-inpassing

Kompetensi Teknis sangat berkaitan dengan bidang tugas jabatan masing-masing pegawai dan dilakukan sehari-hari sehingga hampir semua responden memiliki penguasaan terhadap kompetensi tersebut. Kompetensi teknis bersifat spesifik sehingga sangat berbeda antara satu jenis jabatan dengan jenis jabatan yang lain. Pejabat Fungsional yang belum menguasai kompetensi teknis dapat diikuti pada program pelatihan karena berdasarkan hasil penelitian program pelatihan mempunyai pengaruh positif terhadap kompetensi teknis pegawai (Mulyono & Meilani, 2016). Kompetensi Manajerial lebih fokus pada kompetensi untuk memimpin atau mengelola unit organisasi sehingga dianggap lebih sesuai sebagai domain Pejabat Administrasi. Namun demikian, kompetensi ini juga mencakup domain Pejabat Fungsional. Sebagai contoh ketika Pejabat Fungsional menjadi *project leader*, atau

Pejabat Fungsional yang melakukan fungsi pembinaan kepada Pejabat Fungsional dengan jenjang yang lebih rendah. Kompetensi Sosial Kultural berkaitan dengan interaksi terhadap lingkungan kerja, *stakeholders* dan pihak-pihak yang menjadi sasaran pelayanannya. Meskipun sebagian besar responden telah menguasai kompetensi sosial kultural namun kompetensi ini perlu terus dikembangkan karena lingkungan eksternal sifatnya sangat majemuk dan dinamis sehingga Pejabat Fungsional harus memiliki fleksibilitas dan responsivitas. Telaah pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Prasetyo memberikan hasil bahwa kompetensi ASN yang dibutuhkan saat ini bukan hanya dalam hal teknis, tetapi juga yang bersifat *soft skill* antara lain kemampuan memecahkan masalah, berpikir kritis dan kreatif, kemampuan berkoordinasi, kecerdasan emosional, membuat keputusan, negosiasi, serta orientasi pelayanan (Prasetyo, 2019). Dengan demikian perlu dilakukan pengembangan kompetensi secara simultan yang mencakup Kompetensi Teknis, Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural.

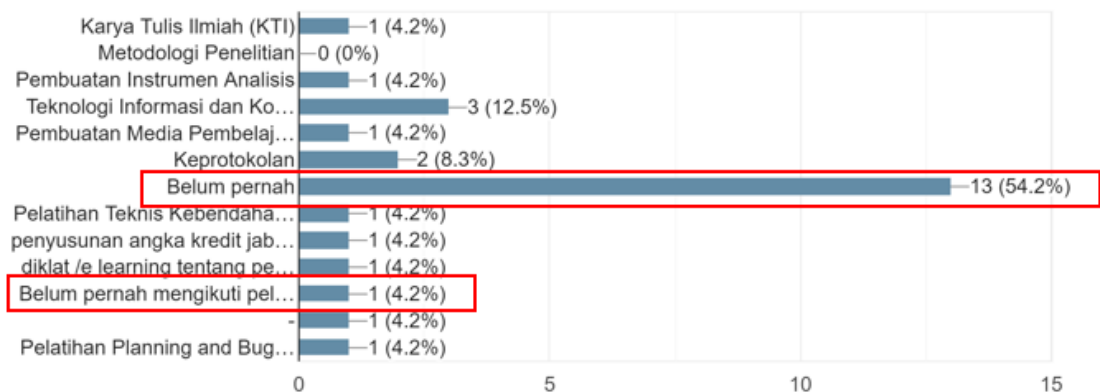
Pejabat Fungsional wajib menyusun dan mengajukan daftar usulan penilaian angka kredit (DUPAK) yang terdiri dari unsur utama dan unsur penunjang sesuai ketentuan dari Instansi Pembina JF. "Angka Kredit adalah satuan nilai dari uraian kegiatan dan/atau akumulasi nilai dari uraian kegiatan yang harus dicapai oleh Pejabat Fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan" (Permenpan RB No. 13, 2019). Selain itu diatur juga bahwa untuk kenaikan jenjang, setiap Pejabat Fungsional wajib melaksanakan kegiatan pengembangan profesi. Saud mendefinisikan profesi sebagai jabatan atau pekerjaan khusus yang tidak dapat dikerjakan oleh orang yang tidak terlatih karena untuk mengerjakannya membutuhkan keahlian expertise (Saud, 2012). Pengembangan profesi JF meliputi: "perolehan ijazah/gelar pendidikan formal di bidang tugas JF; penyusunan Karya Tulis/Karya Ilmiah di bidang tugas JF; penerjemahan/penyaduran buku dan karya ilmiah di bidang tugas JF; penyusunan pedoman/petunjuk teknis di bidang tugas JF; pelatihan/pengembangan kompetensi di bidang tugas JF; atau kegiatan lain yang ditetapkan oleh Instansi Pembina di bidang JF" (Permenpan RB No. 13, 2019). Dengan demikian kecukupan angka kredit menjadi syarat mutlak bagi Pejabat Fungsional yang akan mengembangkan karir atau naik jenjang jabatan. Kurangnya penguasaan dalam penyusunan atau pemenuhan angka kredit yang mencakup Unsur Utama, Unsur Penunjang, serta Pengembangan Profesi dapat menghambat pengembangan karir Pejabat Fungsional. Dampak lebih lanjut akan menurunkan motivasi dan produktivitasnya. Hal ini tentu saja tidak hanya merugikan pegawai itu sendiri namun juga pasti akan merugikan organisasi karena Pejabat Fungsional merupakan *human capital* bagi organisasi. Hambatan karir telah terbukti berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan karir karyawan (Ramly, 2018). Kinerja karyawan akan naik jika perencanaan karir dan manajemen karir karyawan meningkat (Permatasari, 2018).

Selama menjalankan tugas pada JF, seharusnya responden telah mengikuti kegiatan peningkatan kompetensi antara lain melalui pelatihan/orientasi/workshop dan sebagainya. Namun berdasarkan data *e-questioner*, terdapat responden yang menyatakan belum pernah mengikuti pelatihan terkait kompetensi JF sama sekali. Hampir 50% responden JF-Eksisting (Widyaiswara dan Auditor) sudah pernah mengikuti pelatihan Karya Tulis Ilmiah (KTI). Beberapa responden pernah mengikuti pelatihan lain yang terkait dengan JF-nya. Terdapat 30,8% responden JF-Eksisting yang menyatakan belum pernah mengikuti pelatihan terkait dengan JF. Responden tersebut terdiri dari Arsiparis, Statistisi, dan Pranata Komputer. Salah satu responden memberi keterangan sebagai berikut: "*Saya belum pernah mengikuti diklat dasar untuk statistisi, sehingga masih belum punya gambaran secara nyata dalam pekerjaan saya. Dalam hal ini saya bertempat di bagian keuangan dan BMN*". Berikut ini kegiatan peningkatan kompetensi yang pernah diikuti oleh responden JF-Eksisting:



Gambar 6. Pelatihan yang pernah diikuti oleh responden JF-eksisting

Responden dari unsur JF-Inpassing hanya sebagian kecil yang pernah mengikuti pelatihan sesuai dengan JF yang bersangkutan saat ini. Lebih dari separuh responden (58,4%) yang menyatakan belum pernah mengikuti pelatihan terkait JF. Responden tersebut mayoritas merupakan JF Penata KKB sedangkan sebagian lainnya merupakan JF Analis Kepegawaian dan Pengembang Teknologi Pembelajaran (PTP). Responden pada JF tersebut baru saja inpassing dari jabatan administrasi (JA) ke jabatan fungsional (JF) sehingga masa kerja sebagai JF belum lama. Kegiatan peningkatan kompetensi yang pernah diikuti oleh responden JF-Inpassing tersaji pada grafik di bawah ini:



Gambar 7. Pelatihan yang pernah diikuti oleh responden JF-inpassing

Organisasi selalu membutuhkan SDM yang kompeten di bidangnya untuk mendukung eksistensi dan pencapaian tujuan organisasi. Kegiatan pelatihan merupakan tuntutan profesi yang mensyaratkan penguasaan kompetensi tertentu dan tidak sekedar dimiliki sebagai modal namun harus selalu di-*upgrade* atau dikembangkan. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengembangkan kompetensi setiap pegawai secara kontinyu, salah satunya dengan mengikutkan pegawai pada program pelatihan yang sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Pelatihan akan meningkatkan kompetensi pegawai yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja SDM (Nugroho, 2020). Bukti empiris menunjukkan bahwa pegawai yang terlatih memiliki kompetensi yang lebih baik daripada pegawai yang tidak terlatih (Kartika & Sugiarto, 2016). Pelatihan juga terbukti secara signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai (Wahyuningsih, 2019) serta berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja (Meidita, 2019).

Pelatihan pegawai akan memberikan manfaat tidak hanya bagi pegawai yang bersangkutan secara individu namun juga bagi tim kerja dan tentunya bagi organisasi. Manfaat pelatihan bagi pegawai antara lain: meningkatkan kompetensi (pengetahuan, sikap, keterampilan); meningkatkan rasa percaya diri; meningkatkan produktivitas kerja; meningkatkan mutu hasil kerja; memahami pekerjaan dan budaya kerja organisasi; serta mendukung karir pegawai. Sementara manfaat bagi organisasi antara lain: meningkatkan

efisiensi dan keefektifan kerja sehingga mengurangi waktu dan biaya yang terbuang akibat kesalahan kerja pegawai; dapat menyesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan organisasi terkini; serta pimpinan dapat mendelegasikan lebih banyak tugas dan tanggungjawab kepada pegawai. Pelatihan bagi pegawai akan memberi dampak dalam jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Dampak negatif apabila organisasi tidak mengikutkan pegawai pada program pelatihan antara lain: kinerja pegawai tidak sesuai standar; mutu hasil kerja tidak sesuai dengan harapan; pegawai tidak mampu beradaptasi dengan hal baru termasuk perkembangan teknologi; motivasi dan loyalitas pegawai menurun; serta pada akhirnya tujuan organisasi akan sulit dicapai.

Responden memberikan data pelatihan yang dibutuhkan baik pelatihan teknis maupun pelatihan fungsional yang relevan dengan jenis jabatan masing-masing. Berdasarkan data yang terkumpul dapat diketahui bahwa masih banyak jenis pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan kompetensi dan mendukung kinerja pegawai yang bersangkutan. Berikut ini tabel pelatihan yang dibutuhkan oleh responden JF-Eksisting dan JF-Inpassing sesuai dengan jabatannya:

Tabel 2. Pelatihan yang pernah diikuti oleh responden JF-eksisting dan JF-inpassing

JF-Eksisting		JF-Inpassing	
Nama Jabatan	Nama Pelatihan	Nama Jabatan	Nama Pelatihan
Arsiparis	Pengelolaan arsip dinamis dan statis	Analisis Kepegawaian	Penyusunan DUPAK
Auditor	• Audit Investigasi • Teknik Analisa • Komunikasi Audit	Analisis Pengelola Keu APBN	• Pembuatan evaluasi analisis • Pengembangan profesi
Pranata Komputer	• Manajemen Layanan TI • Sistem Jaringan Komputer dan Infrastruktur TI • Manajemen Resiko TI • Sistem Informasi dan Multi Media • Tata cara pengumpulan angka kredit	Penata KKB	• Pelatihan Dasar • Pelatihan Kenaikan Jenjang • Mekanisme Penyusunan & Penilaian DUPAK • Advokasi & KIE • Banggakencana • Semua pelatihan teknis terkait Kependudukan & Keluarga Berencana
Statistisi	Semua pelatihan terkait JF Statistisi	Perencana	• Riset kebijakan • Penyusunan dokumen bahan perencanaan pembangunan
Widyaiswara	• Penulisan Buku dan KTI • Metodologi Penelitian • Metode & Media Pembelajaran	Pengembang Teknologi Pembelajaran	• Perancangan Model • Penulisan KTI • Pembuatan Media Pembelajaran
		Pranata Humas	Pembuatan konten promosi program di era digital
		Pranata Keuangan APBN	• Penyusunan KTI • Pembuatan Instrumen Analisis • Teknis Perpajakan

Sumber: Diolah dari Responses Google Form

Mengingat cukup banyak pegawai yang baru menduduki ataupun beralih ke JF maka pegawai tersebut sangat perlu untuk memperoleh pelatihan terutama yang terkait dengan jabatan baru. Hal ini juga sejalan dengan aturan Permenpan RB No. 13 tahun 2019 tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil yang pada pasal 65 disebutkan bahwa: “Untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalisme Pejabat Fungsional wajib diikutsertakan pelatihan” (Permenpan RB No. 13, 2019).

Setiap jenis JF mempunyai Instansi Pembina, misalnya Instansi Pembina Auditor yaitu Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan (BKPP); Instansi Pembina Widyaiswara yaitu Lembaga Administrasi Negara (LAN); Instansi Pembina Perencana yaitu Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencana Pembangunan

Nasional (Bappenas); Instansi Pembina Pengembang Teknologi Pembelajaran (PTP) yaitu Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Instansi Pembina Jabatan Fungsional Penata KKB adalah lembaga pemerintahan non-kementerian yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang pengendalian penduduk dan penyelenggaraan keluarga berencana (Permenpan No. 81, 2020) yang dalam hal ini yaitu BKKBN. Dengan demikian, BKKBN merupakan satu-satunya lembaga pemerintah yang berhak menyelenggarakan pelatihan teknis maupun pelatihan fungsional bagi JF Penata KKB. Tingginya kebutuhan pelatihan bagi JF Penata KKB hendaknya direspon dan ditindaklanjuti dengan segera membuat rencana pelatihan serta menyelenggarakannya. Pelatihan tersebut dapat diselenggarakan di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kependudukan dan Keluarga Berencana (Pusdiklat KKB), Balai Pelatihan KKB ataupun di Bidang Pelatihan dan Pengembangan Perwakilan BKKBN Provinsi yang memiliki akreditasi A, termasuk Daerah Istimewa Yogyakarta. Sementara pelatihan bagi JF yang lain perlu dikoordinasikan dengan Instansi Pembina masing-masing. Untuk meningkatkan kompetensi setiap Pejabat Fungsional dapat mengikuti pelatihan, orientasi, workshop dan sejenisnya meskipun diselenggarakan bukan oleh Instansi Pembina sepanjang masih relevan dengan tupoksi dan pengembangan kompetensinya.

Kesimpulan

Analisis mengerucut pada kesimpulan yaitu Pejabat Fungsional di lingkungan Perwakilan BKKBN DIY, baik JF-Eksisting maupun JF-Inpassing telah memiliki Kompetensi terkait JF masing-masing yang meliputi Kompetensi Teknis (*Technical Competence*), Kompetensi Manajerial (*Managerial Competence*), dan Kompetensi Sosial Kultural (*Social Cultural Competence*). Kompetensi Teknis merupakan jenis kompetensi yang paling banyak dikuasai, terutama oleh responden yang telah lama menduduki JF. Responden juga telah memiliki kompetensi dalam melakukan kegiatan terkait pemenuhan angka kredit yang mencakup Unsur Utama Angka Kredit, Unsur Penunjang Angka Kredit, serta Pengembangan Profesi. Namun demikian, responden merasa masih perlu peningkatan kompetensi dalam penyusunan dan pemenuhan unsur-unsur angka kredit terutama Unsur Pengembangan Profesi. Jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh responden mencakup Pelatihan Teknis dan Pelatihan Fungsional (Pelatihan Dasar dan Pelatihan Kenaikan Jenjang Jabatan). Instansi yang berhak menyelenggarakan program pelatihan yaitu Instansi Pembina JF. Dengan demikian BKKBN dapat menyelenggarakan pelatihan teknis dan pelatihan fungsional bagi Penata KKB. Sebagai lembaga pelatihan yang terakreditasi A, Bidang Pelatihan dan Pengembangan Perwakilan BKKBN DIY juga dapat menyelenggarakan pelatihan tersebut, akan tetapi harus mengikuti kebijakan BKKBN Pusat. Pengembangan kompetensi juga dapat dilakukan dengan mengikutkan Pejabat Fungsional pada pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh instansi atau lembaga pelatihan lain selama masih relevan.

Berdasarkan hasil analisis, Penulis memberikan alternatif rekomendasi antara lain: Perwakilan BKKBN DIY memberikan kesempatan dan fasilitasi bagi seluruh Pejabat Fungsional untuk mengikuti pelatihan sesuai tuntutan kebutuhan pada jabatannya; Perwakilan BKKBN DIY berkoordinasi dengan BKKBN Pusat untuk menyelenggarakan pelatihan teknis dan pelatihan fungsional yang dibutuhkan; Perwakilan BKKBN DIY melakukan koordinasi dengan Instansi Pembina JF terkait penyelenggaraan pelatihan; Pejabat Fungsional agar proaktif mencari informasi terkait pelatihan yang dapat meningkatkan kompetensi, baik oleh Instansi Pembina maupun Instansi/Lembaga lainnya yang menyelenggarakan pelatihan penunjang; serta BKKBN segera menyelesaikan proses penetapan Analisis Beban Kerja (ABK) di tingkat pusat maupun provinsi sehingga pegawai dalam JF termotivasi mengikuti pelatihan untuk mengembangkan karir jabatan. Saran untuk penelitian selanjutnya agar analisis kebutuhan pelatihan (AKP) dilakukan pada tiap-tiap JF secara terpisah agar memperoleh hasil yang lebih spesifik dan valid serta rekomendasi yang diberikan dapat lebih tepat sasaran.

Persantunan

Penulis mengucapkan terimakasih dan apresiasi kepada seluruh Responden yang telah memberikan data. Apresiasi juga disampaikan kepada Pimpinan, Rekan Kerja, Keluarga serta seluruh pihak yang telah berkenan memberikan dukungan dalam bentuk apapun dari awal penelitian sampai dengan selesai. Semoga hasil penelitian ini dapat memberi kontribusi dalam pengambilan kebijakan serta bermanfaat bagi kita semua.

Referensi

- Barbazette, J. (2006). *Training Needs Assessment: Methods, Tools, and Techniques*. San Francisco: Pfeiffer.
- Hasbianor. (2020). Pengaruh Kinerja Pegawai Terhadap Kepuasan Anggota Pada Koperasi Konsumen Syariah Ar Rahmah Banjarmasin. *Skripsi*.
- Kartika, L. N., & Sugiarto, A. (2016). Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), 73. <https://doi.org/10.24914/jeb.v17i1.240>
- Manik, S., & Syafrina, N. (2018). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 1–6. <https://doi.org/10.31849/jieb.v15i1.72>
- Meidita, A. (2019). *Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja*. 2(2), 226–237.
- Mulyasari, I. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 190. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1786>
- Mulyono, T., & Meilani, R. I. (2016). Dampak Program Pelatihan Terhadap Tingkat Kompetensi Teknis Pegawai. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 1(1), 167. <https://doi.org/10.17509/jpm.v1i1.3347>
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training & Development* (8th ed.). Ohio: McGraw-Hill Education.
- Nugroho, M. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149–168. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.08>
- Permatasari, I. R. (2018). Pengaruh Program Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Telkom Malang). *Jemasi: Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 14(1), 55–63. <https://doi.org/10.35449/jemasi.v14i1.20>
- Permenpan No. 81. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2020 Tentang Jabatan Fungsional Penata Kependudukan dan Keluarga Berencana. , Republik Indonesia § (2020).
- Permenpan RB No. 13. (2019). Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia tentang Pengusulan, Penetapan, dan Pembinaan Jabatan Fungsional Pegawai Negeri Sipil. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2019*, 1–20.
- Permenpan RB No. 17. (2021). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2021 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke Dalam Jabatan Fungsional*.
- Permenpan RB No. 38. *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara*. , (2017).
- Perpres No. 68. (2019). *Peraturan Presiden RI Nomor 68 Tahun 2019 Tentang Organisasi Kementerian Negara*. (15398), 1–46.
- Pidato Presiden RI. *Pidato Presiden RI Pada Sidang Paripurna MPR RI Dalam Rangka Pelantikan Presiden dan Wakil Presiden Terpilih Periode 2019-2024*. , (2019).
- Prasetyo, A. W. (2019). Telaah Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintah Desa. *Journal of Public Administration and Local Governance*, 3(16).
- Putra, G. R. (2019). Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Terhadap Pelayanan Masyarakat

- Di Kelurahan Kayamanya Sentral Kecamatan Poso Kota Kabupaten Poso. *Universitas Sintuwu Maroso*.
- Rahayu, S. S. T. S., Ahdun Trigono, & ... (2017). Pengaruh Tupoksi Dan Komunikasi Efektif DPJP Terhadap Persepsi Pasien Pada Layanan Rawat Inap Kebidanan RS Annisa Cikarang. ... *Administrasi Rumah Sakit* ..., 1(1), 51–63. Retrieved from <http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/MARSI/article/view/434>
- Ramly, A. Z. (2018). *Pengaruh Hambatan Karier Terhadap Kesuksesan Karir Dengan Locus of Control Sebagai Variabel Moderator Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Vii Surabaya*. 6(2016), 1–7.
- Salwa, A., Away, Y., & Tabrani, M. (2018). Terhadap Kinerja Pegawai Serta Dampaknya Pada. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 58–67.
- Saud, U. S. (2012). *Pengembangan Profesi Guru* (5th ed.). Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- UU No. 5. (2014). *Undang-undang Republik Indonesia No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. 1–104.
- Wahyuningsih, S. (2019). Pengaruh Pelatihan Dalam Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Warta Edisi*, 60(April), 91–96. Retrieved from <http://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/view/413>