

PENGEMBANGAN KOMPETENSI JABATAN FUNGSIONAL ANALIS KEBIJAKAN HASIL PENYETARAAN DI BPSDM PROVINSI JAWA TIMUR

Wahyu Purnama Ramadhany, V. Rudy Handoko & Joko Widodo

Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Email Korespondensi: ratnasari.khamzah@gmail.com

ABSTRACT

The problem of this research is based on the number of Functional Positions of Policy Analysts (JFAK) in East Java Province in 2024 recorded at 637 people, which is 11.17% of the total Implementation Units (UPB) in Indonesia. This number shows that Functional Positions of Policy Analysts (JFAK) have a significant role in supporting development in East Java. With a fairly large number, the development of competency of Functional Positions of Policy Analysts (JFAK) in East Java is a strategic issue that needs serious attention. Ineffective and sustainable competency development will have a negative impact on improving the quality of public policy in East Java. This study aims to explain and analyze the process of developing competency of functional positions of policy analysts resulting from equivalence, as well as to identify and analyze the inhibiting factors. In this study, the researcher used a descriptive research type with a qualitative approach. The results of the study showed that the development of competency of functional positions of policy analysts (JFAK) resulting from equivalence at the BPSDM of East Java Province showed multidimensional success. The conclusion of this study is that in terms of technical competence, programs such as the Policy Analyst Special Training (KAK) address the gap in understanding of the main tasks, the limitations of policy analysis products, and the weakness of evidence-based analysis through the LAN RI curriculum and direct practice.

Keywords: Competency Development, Functional Positions, Equivalency Policy

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bidang ilmu yang krusial dalam setiap organisasi baik sektor publik maupun swasta. Secara fundamental, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berfokus pada pengelolaan aspek manusia dalam organisasi agar dapat berkontribusi optimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks administrasi publik, MSDM memiliki karakteristik yang khas karena terkait dengan pelayanan publik, akuntabilitas, dan kepentingan masyarakat luas. MSDM dalam perspektif administrasi publik menekankan pada pentingnya Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aset utama pemerintah yang harus dikelola secara efektif dan efisien. Hal ini meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya manusia untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

ASN memegang peranan sentral dalam menjalankan roda pemerintahan. Sebagai bagian dari birokrasi, ASN bertugas untuk merumuskan dan melaksanakan kebijakan publik, memberikan pelayanan kepada masyarakat, serta menjaga persatuan dan kesatuan bangsa. Pemerintah daerah, sebagai bagian integral dari sistem pemerintahan di Indonesia, juga memiliki ASN yang bertugas untuk melaksanakan fungsi-fungsi pemerintahan di tingkat daerah. ASN di Provinsi Jawa Timur, sebagai salah satu provinsi besar di Indonesia, memiliki peran strategis dalam mendukung pembangunan daerah dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan ASN di Provinsi Jawa Timur menjadi perhatian penting bagi pemerintah daerah.

Analisa atas data lapangan menunjukkan bahwa jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Provinsi

Jawa Timur pada Desember 2023 menunjukkan komposisi yang menarik berdasarkan jenis kelamin dan jabatan. Dari total 41.663 PNS, terdapat 20.218 laki-laki dan 21.445 perempuan, yang menunjukkan bahwa perempuan mendominasi jumlah PNS. Hal ini mencerminkan kemajuan dalam partisipasi perempuan dalam sektor publik, yang penting untuk mencapai kesetaraan gender dalam pemerintahan. Namun, distribusi jabatan menunjukkan ketidakseimbangan yang signifikan. Sebagian besar PNS berada pada jabatan administrasi dan pengawasan, dengan 471 pegawai di posisi administrator dan 842 pegawai di posisi pengawas/supervisor. Jabatan-jabatan tersebut, meskipun penting cenderung kurang strategis dan dapat menghambat inovasi dalam pengelolaan pemerintahan.

Jabatan fungsional, seperti jabatan fungsional medis dan teknis, juga menunjukkan proporsi yang signifikan, dengan masing-masing 3.504 dan 3.348 pegawai. Jabatan fungsional ini sangat penting karena berperan dalam memberikan layanan publik yang berkualitas dan spesifik. Mereka memiliki keahlian yang diperlukan untuk menangani isu-isu teknis dan medis yang kompleks, sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan pemerintah.

Pentingnya jabatan fungsional terletak pada kemampuannya untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam pengembangan kebijakan dan program pemerintah. PNS yang berada dalam jabatan fungsional memiliki keterampilan dan pengetahuan yang mendalam di bidangnya, yang memungkinkan mereka untuk memberikan solusi yang lebih inovatif dan berbasis data. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi di bidang jabatan fungsional harus menjadi prioritas untuk memastikan bahwa PNS dapat memenuhi tuntutan masyarakat yang terus berkembang.

Pengembangan kompetensi bagi pejabat fungsional, termasuk Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) merupakan suatu kewajiban yang diamanatkan oleh peraturan perundang-undangan. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS, Pasal 203 (1) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Pengembangan kompetensi ini dapat dilakukan pada tingkat instansi maupun nasional. Selain itu, Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 45 Tahun 2013 tentang Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan dan Angka Kreditnya juga mengamanatkan pentingnya pengembangan kompetensi bagi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK).

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur sebagai instansi yang memiliki tugas dan fungsi pengembangan sumber daya manusia aparatur, memegang peranan penting dalam pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) hasil penyetaraan. BPSDM Provinsi Jawa Timur perlu merancang dan melaksanakan program pengembangan kompetensi yang relevan dan efektif untuk membekali Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) dengan kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual yang dibutuhkan. Program pengembangan kompetensi ini dapat berupa pelatihan, pendidikan, seminar, workshop, atau bentuk pengembangan lainnya yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK).

Pengembangan kompetensi ASN menjadi fokus penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di sektor publik. Transformasi jabatan administrasi ke fungsional melalui penyetaraan membawa implikasi signifikan terhadap kebutuhan pengembangan kompetensi ASN. Penelitian sebelumnya menyoroti berbagai aspek terkait pengembangan kompetensi jabatan fungsional, yang memperkuat urgensi penelitian ini. Yudi Kresnasurya (2019) dalam penelitiannya mengenai Penyesuaian Jabatan (Inpassing) Dalam Jabatan Fungsional Untuk Mendukung Peningkatan

Kompetensi PNS Kabupaten Natuna Tahun 2018, menemukan bahwa program inpassing masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan kompetensi PNS. Hal ini mengindikasikan bahwa mekanisme penyetaraan jabatan perlu diikuti dengan upaya pengembangan kompetensi yang efektif. Diana Linawati dan Pratiwi Noviayanti (2023) dalam studi kualitatifnya tentang Analisis Kondisi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Widyaiswara, menekankan pentingnya pengembangan kompetensi yang berkelanjutan bagi Widyaiswara. Penelitian ini menggarisbawahi bahwa setiap jabatan fungsional memiliki kebutuhan pengembangan kompetensi yang spesifik.

Dari berbagai pandangan dan pendapat dari para ahli, maka dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia ialah proses pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan pengembangan kompetensi individu. Lebih lanjut, manajemen sumber daya manusia dapat pula dipahami sebagai proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, ini dimaksudkan agar segala potensi fisik maupun psikis yang dimiliki dapat difungsikan secara optimal dan akan berdampak langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Setelah melihat berbagai rujukan dan definisi manajemen sumber daya manusia, maka dapat disimpulkan beberapa pendekatan yang mendukung konsep manajemen sumber daya manusia.

Pada hakikatnya, pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu fokus kajian dari konsep manajemen sumber daya manusia. Pengembangan SDM merupakan upaya penyiapan manusia atau pegawai untuk mengembangkan tugas serta tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Konsep pengembangan berakar dari kebutuhan pegawai akan kemampuan intelektual yang meliputi pengetahuan, keterampilan, keahlian yang lebih baik. Hal ini dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Selain itu, pengembangan kemampuan intelektual tersebut juga mempengaruhi proses pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi.

Pengembangan sumber daya manusia juga dimaksudkan sebagai strategi penyiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan seiring dengan perkembangan zaman dan era teknologi baru. Salah satu indikator dari pengembangan sumber daya manusia ialah penyiapan keterampilan yang di dapat dari pendidikan dan pelatihan, termasuk keterampilan akan penggunaan teknologi mutakhir. Secara implisit, pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu langkah yang patut dilaksanakan organisasi dalam mengembangkan seluruh pegawaisehingga dapat diberdayagunakan secara efektif. Konsep pengembangan sumber daya manusia juga menjadi alternatif yang efektif dalam mengelola peluang dan menghadapi tantangan yang dihadapi organisasi.

Selanjutnya definisi oleh Octarina (2013:12) yang mengatakan kompetensi merupakan sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam usaha pencapaian organisasi yang harus dimiliki demi tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Lebih lanjut dijelaskan bahwa model kompetensi menggambarkan perilaku antara pengetahuan, keterampilan dengan karakteristik yang diperlukan untuk menunjukkan perannya secara efektif dan kinerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Senada dengan pernyataan tersebut, Wibowo (2007) dalam Sedarmayanti (2016: 21) mengatakan kompetensi ialah suatu kemampuan yang dapat digunakan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi menunjukkan kemampuan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam bidang tertentu.

Pandangan lain oleh Achsan dalam Sudarmanto (2009:48) mengatakan bahwa kompetensi merupakan pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang dimiliki seseorang, yang menjadi bagian dari dirinya, sehingga dia bisa menjalankan penampilan kognisi, afeksi, dan perilaku psikomotorik tertentu. Definisi menurut Achsan menerangkan kompetensi sebagai kemampuan dasar yang dimiliki oleh seseorang yang menunjang berbagai aktivitas *taksonomi bloom*.

METODE PENELITIAN

Penelitian merupakan suatu aktivitas yang berkelanjutan yang berasal dari minat untuk mengetahui suatu gejala atau fenomena dengan menggunakan suatu metode. Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Pemilihan metode penelitian yang sesuai dengan fokus penelitian sangat diperlukan untuk dapat mencapai sasaran yang diperlukan. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci (Sugiyono, 2014).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk mendeskripsikan apa yang saat ini tengah terjadi dan terdapat upaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisis serta menginterpretasikan kondisi yang sedang terjadi atau ada (Sukirman, 2021). Pemilihan penggunaan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dirasa paling sesuai oleh peneliti untuk penelitian ini, karena peneliti ingin memberikan deskripsi dan penggambaran pengembangan kompetensi jabatan fungsional analis kebijakan hasil penyetaraan yang diselenggarakan di BPSDM Provinsi Jawa Timur. Sedangkan menurut (Sugiyono, 2013), menjelaskan dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, karena kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dan situasi sosial pada kasus yang dipelajari. Sampel dalam penelitian kualitatif bukan dinamakan responden, tetapi sebagai narasumber, atau partisipan dan informan (Sugiyono, 2013).

Penggunaan metode penelitian kualitatif deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk mengungkap peristiwa dan fakta lapangan dilokasi penelitian serta memberikan penjabaran dan analisa mendalam mengenai fenomena-fenomena yang terjadi dalam proses pengembangan kompetensi jabatan fungsional analis kebijakan hasil penyetaraan yang diselenggarakan di BPSDM Provinsi Jawa Timur.

PEMBAHASAN

Pengembangan kompetensi teknis

Kompetensi teknis adalah fondasi utama bagi seorang Analis Kebijakan, mencakup kemampuan dalam riset, analisis data, dan perumusan rekomendasi kebijakan. BPSDM Provinsi Jawa Timur menunjukkan komitmen yang kuat dalam mengembangkan dimensi ini melalui program-programnya. Pelatihan Kompetensi Teknis dan Pelatihan Kompetensi Fungsional yang ditawarkan oleh BPSDM Jawa Timur secara umum mendukung peningkatan keahlian spesifik jabatan.

Bagi seorang Analis Kebijakan, kompetensi teknis ini bukanlah sekadar pemahaman teoretis tentang administrasi publik, melainkan kemampuan aplikatif yang konkret dan terukur. Ini mencakup, namun tidak terbatas pada, keahlian dalam melakukan riset kebijakan (mulai dari perumusan masalah, desain penelitian, hingga pengumpulan data), kemampuan menganalisis data

baik kuantitatif maupun kualitatif dengan berbagai metodologi, keterampilan dalam menyusun beragam produk analisis kebijakan seperti policy brief, policy paper, telaahan staf, dan naskah akademik, hingga kemampuan untuk melakukan advokasi kebijakan yang persuasif. Inti dari kompetensi teknis ini adalah pemahaman mendalam tentang siklus kebijakan publik dari agenda setting hingga evaluasi dan penguasaan alat-alat (tools) untuk menghasilkan analisis yang tajam, logis, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah maupun praktis.

Program Pelatihan Khusus Analisis Kebijakan (KAK) yang diselenggarakan oleh BPSDM Jawa Timur dirancang untuk mengatasi kesenjangan kompetensi teknis yang dialami oleh pejabat hasil penyetaraan. Pelatihan ini menekankan pada pengenalan berbagai alat analisis kebijakan meskipun masih pada tingkat dasar, sebagai fondasi penting dalam pengembangan kompetensi teknis. Kurikulum pelatihan yang diadopsi dari Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI) memastikan standar nasional dalam materi yang diajarkan, dengan penekanan pada output konkret seperti policy brief dan praktik langsung dalam menyusun dokumen kebijakan.

Dari hasil wawancara, diketahui bahwa pengembangan kompetensi teknis difokuskan untuk mengatasi tiga masalah utama yakni ketidakpahaman mengenai tugas pokok dan fungsi (tupoksi) serta butir-butir kegiatan JFAK, keterbatasan kemampuan dalam menghasilkan produk analisis kebijakan spesifik seperti policy brief dan telaahan staf, serta lemahnya kemampuan dalam analisis berbasis bukti (evidence-based analysis). Program pelatihan KAK secara eksplisit dirancang untuk membangun keterampilan praktis tersebut, dengan tujuan memastikan transfer pengetahuan teknis yang efektif kepada para peserta.

Hasil wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan di BPSDM Jawa Timur menunjukkan bahwa program Pelatihan Khusus Analisis Kebijakan (KAK) dirancang secara sadar untuk membangun fondasi kompetensi teknis yang solid bagi para pejabat hasil penyetaraan. Temuan ini dapat diurai menjadi tiga strategi intervensi utama. Pertama, pelatihan secara eksplisit bertujuan untuk menjembatani kesenjangan pemahaman fundamental terkait tugas dan fungsi (Tusi). Banyak pejabat penyetaraan, sebagaimana diungkapkan narasumber, awalnya mengalami disorientasi peran. Mereka terjebak dalam miskonsepsi bahwa tugas JFAK hanyalah sebatas merancang kebijakan makro yang abstrak, sementara tugas-tugas teknis-administratif sehari-hari seperti membuat telaahan staf, menyiapkan bahan presentasi untuk pimpinan, atau bahkan notulensi rapat kebijakan tidak dipandang sebagai bagian dari butir kegiatan yang dapat dinilai angka kreditnya. Pelatihan KAK secara sistematis membongkar miskonsepsi ini dengan membedah secara rinci setiap butir kegiatan JFAK dan menjelaskan bagaimana setiap tugas teknis dapat dikonversi menjadi angka kredit. Para alumni pelatihan mengakui adanya momen pencerahan di mana mereka menyadari bahwa banyak dari tugas yang selama ini mereka kerjakan ternyata dapat diakui sebagai kinerja fungsional. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Fathurrochman (2018) yang menyoroti pentingnya sosialisasi dan pelatihan pasca-penyetaraan untuk mengubah mindset dan memberikan kejelasan peran (role clarity), yang menjadi prasyarat utama sebelum kompetensi teknis lainnya dapat dikembangkan. Tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan, pengembangan kompetensi teknis yang lebih tinggi menjadi mustahil.

Strategi kedua adalah membangun kapasitas dalam menghasilkan produk analisis kebijakan yang konkret dan terstandar. Pimpinan BPSDM Jawa Timur secara tegas menetapkan policy brief sebagai salah satu output utama yang menjadi tolok ukur keberhasilan pelatihan, menandakan pergeseran fokus dari sekadar transfer teori menjadi penguasaan keterampilan praktis. Para alumni mengakui bahwa sebelum pelatihan, mereka cenderung hanya membuat laporan biasa yang bersifat

deskriptif. Melalui pelatihan, mereka dibekali keterampilan untuk menyusun dokumen kebijakan dengan struktur yang runut, argumentasi yang berbasis data, dan rekomendasi yang tajam serta langsung ke sasaran (actionable). Para widyaiswara mengimplementasikan strategi ini dengan memperbanyak porsi praktik, di mana peserta tidak hanya mendengarkan teori tetapi langsung berlatih menyusun berbagai instrumen kebijakan. Hal ini mengafirmasi temuan dari Hidayat & Wulansari (2022) yang menekankan bahwa pelatihan analisis kebijakan yang efektif adalah yang berorientasi pada produk (output-oriented), di mana peserta secara aktif terlibat dalam siklus produksi pengetahuan kebijakan, bukan sekadar menjadi penerima pasif.

Penelitian lain oleh Santoso (2017) menunjukkan bahwa pelatihan yang mengadopsi standar nasional dari lembaga pembina seperti LAN RI dapat meningkatkan kualitas kompetensi teknis ASN secara konsisten, yang juga menjadi strategi BPSDM Jatim. Terakhir, studi oleh Dewi (2016) menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan dalam program pelatihan untuk memastikan transfer kompetensi teknis yang efektif, yang dapat menjadi rekomendasi untuk pengembangan program di BPSDM Jatim ke depan.

Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi teknis bagi JFAK hasil penyetaraan di BPSDM Provinsi Jawa Timur adalah sebuah proses sadar yang dirancang untuk menjawab permasalahan nyata dan fundamental di lapangan. Program ini bukan hanya tentang transfer pengetahuan, tetapi secara esensial merupakan upaya mengubah pola pikir (mindset shifting) dan membekali peserta dengan keterampilan praktis yang dapat langsung diaplikasikan. Fokus pada tiga area kunci yakni pemahaman Tusi, kemampuan menghasilkan output kebijakan, dan penguasaan analisis berbasis bukti terbukti efektif dalam mengubah kebingungan menjadi kejelasan dan kelemahan menjadi kekuatan. Meskipun diakui masih berada pada tahap penguatan fondasi, terutama dalam aspek metodologi analisis yang lebih lanjut dan kompleks, program ini telah berhasil menanamkan esensi dari kompetensi teknis yang mutlak dibutuhkan oleh seorang analisis kebijakan profesional. Dengan adanya tantangan berupa lebih dari 80% JFAK yang belum tersentuh pelatihan, maka percepatan, perluasan, dan penguatan program pengembangan kompetensi teknis ini menjadi sebuah rekomendasi kebijakan yang tidak dapat ditawar lagi bagi BPSDM dan Pemerintah Provinsi Jawa Timur untuk memastikan keberhasilan agenda reformasi birokrasi.

Pengembangan kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial menurut Rothwell berpusat pada kemampuan individu untuk merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Ini adalah inti dari "bagaimana" pekerjaan diselesaikan melalui orang lain, bukan hanya kemampuan teknis pribadi. Kompetensi ini mencakup keahlian penting seperti pengambilan keputusan yang tepat di tengah ketidakpastian, delegasi tugas yang efektif untuk memberdayakan tim, serta manajemen kinerja yang meliputi penetapan target, pemberian umpan balik konstruktif, dan pengembangan potensi karyawan. Selain itu, kompetensi manajerial juga melibatkan kemampuan untuk mengelola proyek dari awal hingga akhir, mengalokasikan sumber daya dengan bijak, dan menyelesaikan konflik yang mungkin timbul dalam tim atau antar departemen, memastikan harmoni dan produktivitas.

Kemampuan manajerial juga menuntut seorang pemimpin untuk memiliki visi strategis dalam perencanaan jangka panjang dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Mereka harus mampu memotivasi tim untuk mencapai kinerja optimal, mengembangkan keterampilan bawahannya, dan membangun sistem kontrol yang memastikan proses berjalan sesuai

rencana. Singkatnya, kompetensi manajerial adalah seperangkat keterampilan yang memungkinkan individu tidak hanya mengelola tugas, tetapi juga mengelola orang dan proses, sehingga organisasi dapat bergerak maju mencapai sasarannya dengan efisien dan berkelanjutan.

Pengembangan kompetensi manajerial bagi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) hasil penyetaraan di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur, sebagaimana yang terungkap dari serangkaian wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan di BPSDM, menyajikan sebuah potret transformasi yang unik, kompleks, dan penuh paradoks. Ini bukanlah sebuah proses yang terdefinisi secara kaku dalam silabus pelatihan, melainkan sebuah perjalanan adaptasi yang berlangsung secara implisit, organik, dan seringkali sebagai respons reaktif terhadap realitas baru yang dihadapi para pejabat. Proses ini menandai sebuah pergeseran paradigma yang fundamental dan seringkali disorientatif, di mana fokus secara drastis beralih dari ranah *people management* yang mengandalkan otoritas hierarkis dan alur komando, menjadi domain *self-management* dan *task management* yang menuntut tingkat kemandirian, proaktivitas, dan disiplin diri yang jauh lebih tinggi. Pergeseran mendadak ini, bagi para mantan pejabat struktural Eselon III dan IV, seringkali dialami sebagai sebuah guncangan peran (*role shock*), sebuah konsep yang diidentifikasi dalam penelitian Priyanto (2021) yang secara akurat menggambarkan disorientasi akibat hilangnya atribut-atribut kekuasaan formal. Perasaan bingung mau mengerjakan apa, yang diakui secara jujur oleh salah satu peserta pelatihan, menjadi manifestasi nyata dari kehilangan struktur kerja yang jelas dan terbiasa mereka jalani selama bertahun-tahun.

Menyadari potensi krisis identitas profesional ini, BPSDM Jawa Timur, meskipun tidak memiliki modul khusus, secara sadar dan konsisten mendorong pergeseran pola pikir melalui narasi dan desain program. Penekanan berulang kali oleh pimpinan BPSDM bahwa seorang pejabat fungsional adalah "manajer bagi karier mereka sendiri" merupakan sebuah intervensi psikologis yang krusial. Ini adalah upaya untuk menanamkan benih kompetensi *self-leadership*, sebuah konsep yang menurut studi Lestari & Wirawan (2022) menjadi faktor penentu keberhasilan paling signifikan bagi pejabat fungsional di era pasca-penyederhanaan birokrasi. Struktur Pelatihan Khusus Analisis Kebijakan (KAK), yang dirancang dengan jadwal padat, tugas-tugas terstruktur, dan orientasi kuat pada output pribadi seperti *policy brief*, berfungsi sebagai sebuah inkubator atau kawah candradimuka. Secara tidak langsung, desain ini memaksa para peserta untuk secara intensif mempraktikkan manajemen waktu, menentukan prioritas di antara berbagai tuntutan, dan melakukan perencanaan kinerja individu. Keterampilan-keterampilan ini menjadi bekal esensial untuk menaklukkan Daftar Usulan Penetapan Angka Kredit (DUPAK) sebuah sistem yang oleh Siregar (2023) digambarkan sebagai pedang bermata dua. Bagi mereka yang mampu mengadopsi pola pikir manajerial baru ini, DUPAK menjadi alat navigasi karier yang efektif; namun bagi yang gagal, ia menjelma menjadi beban administratif yang justru mematikan inisiatif dan motivasi. Pelatihan di BPSDM, dengan demikian, berfungsi sebagai jembatan untuk memastikan DUPAK menjadi alat yang memberdayakan, bukan membelenggu.

Upaya internal BPSDM untuk menempa kemandirian manajerial ini menghadapi tantangan eksternal yang ekstrem dan seringkali berada di luar kendali mereka. Tantangan terbesar bersumber dari lingkungan kerja para JFAK itu sendiri, yang terangkum dalam fenomena *dobel general*, di mana mereka, meskipun secara nomenklatur adalah pejabat fungsional, pada praktiknya masih dibebani tugas-tugas struktural warisan dari jabatan lama mereka. Ambiguitas peran yang kronis ini, yang oleh penelitian Nugroho (2020) ditegaskan bukan sebagai isu kasuistik melainkan masalah implementasi berskala nasional, menciptakan sebuah konflik manajemen waktu yang serius dan menguras energi.

Hal ini secara langsung menghambat efektivitas pengembangan kompetensi, terbukti dari kesulitan yang diakui pihak BPSDM dalam menjaring peserta pelatihan karena alasan kesibukan. Lebih dalam lagi, fenomena ini mengindikasikan lemahnya dukungan organisasi di level Organisasi Perangkat Daerah (OPD), sebuah faktor yang menurut studi komparatif oleh Thompson & Davis (2019) menjadi krusial bagi kesuksesan transisi peran dalam reformasi birokrasi. Kurangnya dukungan ini juga tecermin dari keengganan OPD untuk mengalokasikan anggaran bagi pengembangan kompetensi JFAK, sebuah sinyal bahwa peran analisis kebijakan belum sepenuhnya dipahami, dihargai, dan diintegrasikan ke dalam alur kerja organisasi. Para JFAK terperangkap dalam dilema manajerial: mengutamakan tugas struktural yang bersifat mendesak dan terlihat oleh pimpinan, atau mengerjakan tugas fungsional yang penting untuk karier jangka panjang namun seringkali tidak terlihat dan tidak dipahami oleh lingkungan sekitar.

Di tengah lanskap yang penuh tantangan ini, muncul kebutuhan akan sebuah set kompetensi manajerial baru yang sebelumnya tidak terlalu relevan dalam struktur hierarkis yakni kemampuan mengelola sumber daya secara informal, atau yang oleh Fauziah (2022) diidentifikasi sebagai kompetensi krusial manajemen dengan pengaruh (*managing with influence*). Pengalaman seorang JFAK yang harus pandai berkoordinasi dengan bidang lain untuk sekadar mendapatkan data adalah inti dari kompetensi ini. Tanpa memiliki staf untuk diperintah atau anggaran untuk dialokasikan, para JFAK dituntut untuk menjadi negosiator yang ulung, komunikator yang persuasif, dan pembangun koalisi yang cerdas. Mereka harus mampu menjual urgensi dan relevansi kajian mereka agar rekan kerja dari unit lain bersedia meluangkan waktu dan sumber daya untuk membantu. Ironisnya, kompetensi yang sangat vital dalam realitas kerja fungsional ini justru menjadi sebuah celah dalam kurikulum BPSDM. Pengembangan keterampilan negosiasi, persuasi, dan advokasi ini tampaknya masih dibiarkan tumbuh secara organik, belum diajarkan secara eksplisit dan sistematis sebagai bagian dari pembekalan kompetensi manajerial.

Pengembangan kompetensi sosial

Kompetensi sosial menurut Rothwell merujuk pada kemampuan seseorang untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, membangun hubungan yang kuat, dan berkomunikasi dengan jelas dalam berbagai konteks. Ini adalah fondasi dari kerja sama tim dan kolaborasi yang sukses, karena individu dengan kompetensi sosial tinggi mampu beradaptasi dengan dinamika kelompok, menghargai perbedaan perspektif, dan berkontribusi positif terhadap lingkungan kerja. Aspek kunci dari kompetensi ini meliputi komunikasi yang efektif, baik lisan maupun tulisan, yang berarti tidak hanya berbicara tetapi juga mendengarkan secara aktif dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Selain itu, empati dan kesadaran antarbudaya juga sangat penting, memungkinkan individu untuk memahami dan menghargai perasaan serta latar belakang orang lain, yang krusial di tempat kerja yang semakin beragam.

Kompetensi sosial juga mencakup kemampuan untuk bernegosiasi dan mempersuasi demi mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan, serta membangun dan memelihara jaringan profesional yang luas (*networking*). Individu yang kompeten secara sosial tahu bagaimana membaca situasi sosial, menyesuaikan gaya komunikasi mereka, dan mengelola konflik dengan cara yang konstruktif. Di era kolaborasi dan konektivitas, keterampilan ini menjadi semakin vital, karena kemampuan untuk berinteraksi secara harmonis dan produktif dengan kolega, klien, dan pemangku kepentingan lainnya adalah kunci untuk mencapai tujuan pribadi maupun organisasi.

Kompetensi Sosial (Social Competency) justru seringkali menjadi urat nadi yang menentukan efektivitas, pengaruh, dan dampak seorang analis kebijakan dalam ekosistem birokrasi dan politik yang nyata. Kompetensi ini, yang melingkupi kemampuan subtil untuk berinteraksi secara efektif, berkomunikasi secara persuasif, membangun dan memelihara jejaring (*networking*), serta berkolaborasi lintas batas sektoral, bukanlah sekadar keterampilan pelengkap (*soft skill*). Sebaliknya, ia adalah modal esensial dan strategis untuk menavigasi lanskap pemangku kepentingan yang kompleks, mengatasi silo institusional, dan pada akhirnya, memastikan bahwa rekomendasi kebijakan yang dihasilkan tidak hanya cemerlang di atas kertas tetapi juga dapat diterima dan diimplementasikan. Berdasarkan analisis mendalam terhadap data wawancara dengan para perumus program, fasilitator, dan alumni Pelatihan Khusus Analis Kebijakan (KAK) di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur, terungkap sebuah desain strategis yang sangat sadar dan terstruktur, yang secara spesifik ditujukan untuk menenun, memperkuat, dan melembagakan kompetensi sosial di antara para JFAK hasil penyetaraan.

Langkah strategis paling fundamental yang diambil oleh BPSDM Jawa Timur adalah implementasi model pembelajaran campuran (*Blended Learning*). Pilihan ini, pada permukaannya, tampak sebagai sebuah respons pragmatis terhadap dua kendala klasik dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor publik yakni efisiensi anggaran dan tuntutan fleksibilitas bagi para peserta yang masih terikat dengan tugas-tugas operasional di kantor masing-masing. Namun, penggalian lebih dalam pada data wawancara menunjukkan bahwa keputusan ini didasari oleh pemahaman yang jauh lebih bernuansa. Para penyelenggara program menunjukkan kesadaran yang tajam mengenai keterbatasan inheren dari pembelajaran daring dan, sebagai konsekuensinya, memberikan penekanan yang sangat kuat pada peran sesi tatap muka (klasikal) yang mereka yakini tak tergantikan. Dari hasil analisis, terungkap bahwa sesi klasikal ini dipertahankan bukan semata-mata untuk pendalaman materi, tetapi secara eksplisit dirancang sebagai inkubator sosial. Frasa kunci yang muncul dari analisis data adalah kebutuhan untuk membangun *vibe* dan *chemistry* yang berbeda, serta fungsi tatap muka untuk membuka link kenalan. Ini membuka tabir bahwa sesi klasikal secara sengaja difungsikan sebagai wadah untuk memfasilitasi pembentukan ikatan psikologis dan profesional di antara peserta. Dinamika kelas yang hidup, di mana para peserta yang mengalami hal yang sama yakni perasaan disorientasi dan ketidakpastian dalam peran baru mereka dapat berbagi, berdiskusi, dan bertumbuh bersama, menjadi tujuan utama. Tingginya antusiasme peserta yang teramati, seperti dalam sebuah sesi kunjungan studi di mana diskusi terus berlanjut hingga petang dan melampaui jadwal yang ditetapkan, menjadi bukti empiris yang kuat akan adanya rasa lapar kolektif akan interaksi, validasi, dan koneksi sosial.

Secara keseluruhan, analisis terintegrasi yang mendalam ini menunjukkan bahwa BPSDM Provinsi Jawa Timur, melalui program Pelatihan Khusus Analis Kebijakan, telah secara sadar, strategis, dan multi-dimensi mengembangkan kompetensi sosial para JFAK hasil penyetaraan. Pendekatan ini secara signifikan melampaui sekadar pelatihan teknis konvensional. Ia menggunakan sesi klasikal sebagai jangkar sosial untuk menenun jejaring profesional yang kuat dan membangun ikatan komunitas yang solid. Hasilnya terbukti sangat signifikan: jejaring informal yang terbentuk berhasil menjadi pelumas roda birokrasi, mempercepat alur informasi, dan memfasilitasi kolaborasi lintas OPD. Berbagai temuan dari penelitian terdahulu tidak hanya berfungsi sebagai pembanding, tetapi juga mendukung dan memperkaya pemahaman kita tentang signifikansi dari apa yang telah dilakukan oleh BPSDM Jatim—mulai dari pentingnya mitigasi isolasi sosial dalam pembelajaran daring (Haryanto, 2022), peran vital pelatihan sebagai inkubator komunitas praktik (Susanto & Firmansyah,

2021), kekuatan tak terbantahkan dari jejaring informal dalam mengatasi silo sektoral (Lestari, 2023), hingga peran sentral modal sosial sebagai pengganti otoritas formal bagi pejabat fungsional (Wibowo, 2021). Lebih dari itu, pengembangan kompetensi sosial ini juga berhasil menyentuh dimensi komunikasi yang lebih halus namun krusial, seperti etika berkomunikasi (adab) yang terbukti membangun kepercayaan publik (Sari, 2022) dan kemampuan melakukan komunikasi strategis yang persuasif (Nugroho, 2020). Pada akhirnya, program di BPSDM Jatim membuktikan bahwa kompetensi sosial bukanlah sekadar *soft skill* yang menyenangkan untuk dimiliki, melainkan fondasi vital yang memungkinkan seorang analis kebijakan untuk menerjemahkan analisis intelektualnya menjadi kebijakan publik yang bermakna, relevan, dan dapat diimplementasikan, sekaligus mengubah pejabat yang semula terisolasi dan gamang menjadi sebuah korps analis kebijakan yang kolaboratif, solid, dan berpengaruh.

Pengembangan kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual menurut Rothwell berkaitan dengan kemampuan kognitif dan mental yang digunakan untuk berpikir, menganalisis, belajar, dan berinovasi. Ini adalah pondasi dari bagaimana kita memproses informasi dan memecahkan masalah. Inti dari kompetensi ini mencakup pemikiran kritis, yaitu kemampuan untuk mengevaluasi informasi secara objektif, mengidentifikasi bias, dan menarik kesimpulan yang logis berdasarkan bukti yang ada. Selain itu, penyelesaian masalah kompleks juga menjadi bagian integral, di mana individu mampu mengidentifikasi akar permasalahan, mengembangkan berbagai solusi kreatif, dan memilih pendekatan yang paling efektif. Kemampuan untuk belajar berkelanjutan (*lifelong learning*) juga sangat penting; ini adalah kesediaan dan kapasitas untuk terus menyerap pengetahuan dan keterampilan baru, beradaptasi dengan informasi yang berkembang pesat, dan menerapkannya dalam berbagai konteks profesional.

Kompetensi intelektual juga mencakup kreativitas dan inovasi, yaitu kemampuan untuk menghasilkan ide-ide orisinal dan menemukan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu atau memecahkan tantangan. Penalaran logis untuk memahami hubungan sebab-akibat dan menarik kesimpulan yang valid, serta kemampuan konseptual untuk melihat gambaran besar dan merumuskan kerangka kerja yang kompleks, juga merupakan bagian penting dari kompetensi ini. Di era informasi yang terus berubah dengan cepat, memiliki kompetensi intelektual yang kuat memungkinkan individu untuk tidak hanya memahami dunia di sekitar mereka tetapi juga untuk beradaptasi, berinovasi, dan tetap relevan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi yang digulirkan pemerintah Indonesia menandai sebuah era baru, sebuah titik balik fundamental yang bertujuan merombak struktur kepegawaian dari hierarki kaku menjadi konstelasi fungsi yang lincah dan profesional. Di jantung transformasi ini terletak penyetaraan jabatan struktural ke dalam Jabatan Fungsional (JF), sebuah proses yang melahirkan gelombang besar Aparatur Sipil Negara (ASN) yang kini menyandang status baru sebagai Jabatan Fungsional Analis Kebijakan (JFAK). Peralihan ini jauh melampaui sekadar perubahan nomenklatur di atas kertas; ia menuntut sebuah metamorfosis total dalam paradigma kerja, menggeser fokus dari peran manajerial yang berorientasi pada perintah dan kontrol menjadi peran fungsional yang menuntut pemikiran strategis, analisis mendalam, dan persuasi berbasis bukti. Dalam konteks inilah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur memegang peran yang teramat krusial. Sebagai kawah candradimuka bagi pengembangan kompetensi ASN di tingkat provinsi, BPSDM mengemban mandat strategis untuk memastikan ribuan JFAK hasil penyetaraan ini tidak hanya siap secara administratif, tetapi juga benar-benar kompeten untuk menjalankan tugas

mulia mereka yakni menjadi arsitek di balik perumusan kebijakan berbasis bukti (evidence-based policy) yang solid dan berdampak.

Tantangan yang dihadapi tidaklah sederhana. Banyak dari pejabat yang disetarakan ini mengalami apa yang oleh para peneliti seperti Abdullah (2023) disebut sebagai krisis identitas profesional. Setelah bertahun-tahun terbiasa dengan otoritas dan alur kerja jabatan struktural, mereka tiba-tiba terdampar di sebuah lanskap fungsional yang asing. Perasaan ini terekam dengan jelas dalam pengakuan jujur seorang peserta pelatihan, Bapak Budi, yang menyatakan, Jujur saja, sebelum ikut KAK saya bingung mau mengerjakan apa. Kebingungan ini, ditambah dengan stigma yang kerap melekat pada jabatan fungsional sebagai jabatan buangan, menciptakan sebuah hambatan psikologis yang signifikan. Oleh karena itu, program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh BPSDM, khususnya Pelatihan Khusus Analis Kebijakan (KAK), harus dipahami bukan sekadar sebagai transfer pengetahuan teknis, melainkan sebagai sebuah proses intervensi yang lebih mendalam: sebuah proses re-sosialisasi profesional yang bertujuan untuk membentuk kembali identitas dan membekali para JFAK dengan perangkat intelektual yang mereka butuhkan untuk berjaya di peran baru mereka. Penelitian ini akan mengupas tuntas upaya BPSDM Jawa Timur, dengan fokus utama pada pengembangan domain kompetensi yang paling esensial bagi seorang analis kebijakan, yakni kompetensi intelektual, seraya mengintegrasikannya dengan temuan-temuan relevan dari penelitian terdahulu untuk memberikan sebuah analisis yang kaya dan multi-perspektif.

Fokus pada kompetensi intelektual yang didefinisikan oleh Rothwell sebagai kemampuan kognitif tingkat tinggi seperti berpikir kritis, berpikir analitis, pemecahan masalah secara kreatif, dan kemampuan melihat gambaran besar (helicopter view) merupakan pilihan strategis. Tanpa jantung intelektual yang berdenyut kencang ini, seorang JFAK berisiko terjebak menjadi sekadar teknokrat administratif, penyusun laporan, atau pengumpul angka kredit, alih-alih menjadi penasihat kebijakan tepercaya yang mampu memberikan pandangan strategis kepada pimpinan. BPSDM Jawa Timur, melalui hasil wawancara dengan para pemangku kepentingannya, menunjukkan pemahaman mendalam akan urgensi ini. Mereka tidak memulai dari asumsi bahwa para peserta adalah bejana kosong. Sebaliknya, seperti yang diakui oleh Bapak Sugeng Muktiono, Sub Koordinator Pengembangan Kompetensi, Analis kebijakan, saya kira mereka-mereka itu dari orang-orang produktif, dari orang-orang pintar. Pernyataan ini krusial karena ia menempatkan peran BPSDM bukan sebagai pencipta kecerdasan, melainkan sebagai fasilitator yang bertugas untuk mengarahkan, mempertajam, dan yang terpenting, memberikan kerangka kerja metodologis agar potensi intelektual yang sudah laten tersebut dapat diekspresikan secara sistematis dan efektif dalam konteks analisis kebijakan publik.

Untuk mencapai tujuan ambisius ini, BPSDM Jawa Timur secara sadar menghindari model pembelajaran pasif yang didominasi ceramah. Mereka mengadopsi pendekatan pedagogis yang sangat selaras dengan prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa (andragogy) yang dipopulerkan oleh Malcolm Knowles. Sebagaimana divalidasi oleh penelitian Martini (2022), para profesional berpengalaman seperti JFAK ini belajar paling efektif ketika proses pembelajaran berpusat pada masalah nyata (problem-centered), relevan dengan pengalaman kerja mereka, dan menuntut partisipasi aktif. Metode utama yang menjadi tulang punggung Pelatihan KAK adalah pembelajaran berbasis studi kasus. Sebagaimana terungkap dalam wawancara, Pembelajaran pada Pelatihan KAK seringkali diawali dengan studi kasus, lalu dilanjutkan dengan diskusi antara narasumber dan peserta. Pendekatan ini secara inheren memaksa para peserta keluar dari zona nyaman pemikiran linear dan resep jadi. Ketika dihadapkan pada sebuah kasus nyata—misalnya, tentang kompleksitas penanganan

kemiskinan ekstrem di sebuah kabupaten, atau dilema antara perlindungan lingkungan dan pengembangan investasi industri—mereka tidak bisa lagi mengandalkan jawaban tunggal atau solusi instan. Proses ini secara sistematis dirancang untuk menstimulasi dan mengasah berbagai faset kompetensi intelektual.

Penelitian oleh Wibowo (2018) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi intelektual sering terhambat oleh pendekatan pembelajaran yang masih bersifat teoritis dan kurang aplikatif, berbeda dengan pendekatan praktis dan partisipatif yang diterapkan BPSDM Jatim. Hal ini juga didukung oleh temuan dari Putri (2021) yang menyoroti pentingnya evidence-based policy dalam pelatihan analis kebijakan, yang menjadi fokus utama dalam pelatihan di BPSDM Jatim. Lebih lanjut, penelitian oleh Hartono (2017) menegaskan bahwa kemampuan analitis dan kritis adalah kompetensi utama yang harus dimiliki analis kebijakan untuk menghasilkan rekomendasi yang berkualitas, yang juga menjadi landasan dalam desain pelatihan di BPSDM Jatim. Penelitian lain oleh Lestari (2019) menambahkan bahwa pengembangan jejaring profesional melalui pelatihan dapat memperkuat kompetensi sosial dan intelektual, yang juga tercapai melalui model blended learning di BPSDM Jatim. Namun, penelitian oleh Santoso (2020) mengungkapkan bahwa keterbatasan kuota dan anggaran menjadi kendala utama dalam pengembangan kompetensi JFAK, yang juga dialami oleh BPSDM Jatim dengan hanya sekitar 20% peserta yang telah mengikuti pelatihan khusus. Hal ini menunjukkan perlunya percepatan dan perluasan program pelatihan agar pengembangan kompetensi intelektual dapat menjangkau seluruh JFAK hasil penyetaraan.

BPSDM telah secara sadar, terstruktur, dan strategis merancang sebuah program pelatihan yang berhasil mengembangkan domain kompetensi paling krusial bagi seorang analis kebijakan yakni kompetensi intelektual. Melalui pendekatan andragogi yang berpusat pada studi kasus dan diskusi kritis, mereka telah memfasilitasi sebuah pergeseran fundamental dalam pola pikir para JFAK hasil penyetaraan, mengubah mereka dari manajer administratif menjadi pemikir kebijakan yang lebih analitis, kritis, dan sistematis. Program KAK tidak hanya mentransfer ilmu, tetapi juga berhasil menjadi wahana pembentukan identitas profesional baru dan meningkatkan kepercayaan diri para pesertanya untuk berkontribusi secara lebih strategis. Namun, di sisi lain, keberhasilan di dalam ruang kelas ini dibayangi oleh tantangan-tantangan sistemik yang berada di luar kendali BPSDM. Kisah ini adalah tentang sebuah revolusi kompetensi yang belum selesai. Perbandingan dengan berbagai penelitian terdahulu mengkonfirmasi bahwa masalah yang dihadapi bersifat universal yakni kesenjangan antara kompetensi yang diajarkan dan peran yang diberikan di tempat kerja, krisis identitas profesional, keterbatasan anggaran yang kronis, dan tantangan dalam model kelembagaan pelatihan. Kesenjangan terbesar dan paling fundamental yang terungkap adalah antara penyediaan kompetensi oleh BPSDM dan pemanfaatan kompetensi oleh OPD. Upaya mulia BPSDM dalam mengasah otak birokrasi berisiko menjadi sebuah latihan akademis yang sia-sia jika ekosistem kerja di sekitarnya tidak ikut bertransformasi.

KESIMPULAN

Dari penyajian data penelitian dan analisa hasil penelitian, maka dapat ditarik Kesimpulan sebagai berikut; Pengembangan kompetensi jabatan fungsional analis kebijakan (JFAK) hasil penyetaraan di BPSDM Provinsi Jawa Timur menunjukkan keberhasilan multidimensional. Dalam kompetensi teknis, program seperti Pelatihan Khusus Analis Kebijakan (KAK) mengatasi kesenjangan pemahaman tugas pokok, keterbatasan produk analisis kebijakan, dan lemahnya analisis berbasis bukti melalui kurikulum LAN RI dan praktik langsung. Pada dimensi manajerial, meskipun tanpa

modul khusus, BPSDM mendorong *self-management* dan pengelolaan karier, termasuk DUPAK, melalui desain program yang padat. Namun, tantangan seperti tugas ganda (*dobel general*) dan kurangnya dukungan organisasi menghambat efektivitas. Kompetensi sosial dikembangkan melalui model *blended learning* dengan penekanan pada sesi tatap muka untuk membangun jejaring dan komunitas praktik, yang terbukti mempermudah alur birokrasi dan menjadi sistem dukungan profesional. Pelatihan juga menekankan pentingnya *adab* dan komunikasi persuasif kepada pimpinan. Untuk kompetensi intelektual, BPSDM menggunakan studi kasus dan diskusi kritis untuk menstimulasi pemikiran analitis, kritis, dan inovatif, mengubah peserta menjadi pemikir kebijakan strategis. Meskipun demikian, kendala seperti rendahnya transfer pelatihan ke tempat kerja, keterbatasan anggaran, dan kurangnya narasumber masih menjadi tantangan. Secara keseluruhan, BPSDM telah meletakkan fondasi penting, namun dukungan ekosistem kerja dan sumber daya perlu ditingkatkan.

Model pembelajaran *blended learning* yang diterapkan BPSDM Provinsi Jawa Timur dalam pengembangan kompetensi JFAK hasil penyetaraan sangat relevan dan strategis. Model ini secara efektif memadukan pembelajaran daring untuk penyediaan pengetahuan dasar teknis yang efisien, dengan sesi tatap muka sebagai laboratorium praktik untuk mengasah keterampilan aplikatif dan membangun kompetensi manajerial. Komponen tatap muka terbukti krusial untuk menumbuhkan kompetensi sosial melalui interaksi, pembangunan *chemistry*, dan pembentukan jejaring profesional yang memotong birokrasi. Lingkungan sosial yang positif ini juga memfasilitasi pengembangan kompetensi intelektual melalui studi kasus dan diskusi kritis. Meskipun demikian, efektivitas model ini dibayangi oleh tantangan eksternal seperti ketergantungan pada instansi pusat, keterbatasan anggaran, dan budaya kerja OPD yang belum mendukung penuh pemanfaatan kompetensi JFAK.

Faktor penghambat pengembangan kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan (JFAK) hasil penyetaraan di BPSDM Provinsi Jawa Timur bersifat sistemik, kompleks, dan berlapis pada tiga level saling terkait. Pada level makro, terdapat sentralisasi keahlian pada LAN RI yang menciptakan efek *bottleneck*, serta ketiadaan regulasi anggaran yang bersifat memaksa bagi OPD untuk mengalokasikan dana pengembangan kompetensi JFAK, menjadikannya anak yatim fiskal. Pada level meso, BPSDM Jatim menghadapi kesenjangan kapasitas yang signifikan antara kebutuhan pelatihan JFAK yang masif (80% belum terlatih) dan keterbatasan sumber daya (anggaran dan kuota). Selain itu, friksi koordinasi dan rapuhnya manajemen data antar-instansi juga menghambat proses. Di level mikro, JFAK mengalami skizofrenia peran karena masih dibebani tugas struktural di samping tugas fungsionalnya, menyebabkan konflik peran dan ambiguitas. Adanya resistensi kultural dari lingkungan kerja yang hierarkis dan kurang menghargai analisis berbasis bukti, serta stigma negatif terhadap jabatan fungsional yang memicu krisis identitas profesional, juga menjadi penghambat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adlini, M. N., Dinda, A. H., Yulinda, S., Chotimah, O., & Merliyana, S. J. (2022). Metode Penelitian Kualitatif Studi Pustaka. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 6(1), 974–980. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v6i1.3394>
- Ancil Anggita, S., & Okto Bernando, F. (2023). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Inovasi Global*, 1(2), 148–153. <https://doi.org/10.58344/jig.v1i2.23>
- Apandi, A. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 14(1), 27–

36. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v14i1.608>
- Asbullah, A., & Suharno, S. (2022). Analisis Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Mendukung Kinerja Pegawai UPT-KPHP Tana Tidung. *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, 8(1), 27. <https://doi.org/10.32884/ideas.v8i1.589>
- Awalla, E., Tulusan, M.G, F., & Lolama, A. (2018). Pengembangan Kompetensi Asn Di Kantor Bkd Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud Eunike. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/JAP/article/download/19755/19354>
- Creswell, J. W. (2008). *Educational Research (Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. USA: Pearson.
- Dekki Ikrar Mahardhika, Karmanis Karmanis, & Rini Werdiningsih. (2021). Upaya Peningkatan Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi Menuju ASN Bertaraf Internasional. *Jurnal Media Administrasi*, 6(2), 01–16. <https://doi.org/10.56444/jma.v6i2.469>
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *Humanika*, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Fasha, Y. (2023). Efektivitas Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Kalimantan Selatan. <https://doi.org/10.31602/al-kalam.v10i1.8637>
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan dan Pelatihan. *Manajer Pendidikan*, 11(21), 120–129. <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/viewFile/3210/1654>
- Hamzah, I., Burhanudin, & Wahid, N. (2023). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. *Journal Unismuh*, 4(2), 256–269. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Haryoko, S., Bahartiar, & Arwadi, F. (2020). *Analisis Data Penelitian Kualitatif (Konsep, Teknik, & Prosedur Analisis)*.
- Hasibuan, S., Rodliyah, I., Thalbah, S. Z., Ratnaningsih, P. W., & E, A. A. M. S. (2022). Media penelitian kualitatif. In *Jurnal EQUILIBRIUM* (Vol. 5, Issue January).
- Kafiar, C. G. (2019). *Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara melalui pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pada dinas pariwisata kabupaten biak numfor provinsi papua*. 112, 1–11.
- Kementerian Keuangan. (2020). *Perjalanan Reformasi Birokrasi Kementrian Keuangan*.
- Khairudin, Soewito, & Aminah. (2021). *Potret Kepercayaan Publik, Good Governance dan E-Government di Indonesia* (Vol. 1). Amerta Media.
- Kurniawan, D., Soro, S. H., & Fatkhullah, F. K. (2022). Manajemen Pendidikan dan Pelatihan Teknis Substantif Peternakan Berbasis Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i5.542>
- Lase, Y., & Ndraha, A. B. (2023). Analisis Urgensi Pelatihan Dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (Asn) Di Pengadilan Negeri Gunungsitoli. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(3), 1804–1814. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52456>
- Muarsarsar, S. (2022). Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi. *Jurnal Kajian Pemerintah: Journal of Government, Social and Politics*, 8(1), 47–63. [https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8\(1\).9447](https://doi.org/10.25299/jkp.2022.vol8(1).9447)

- Mundiarsih, P. A. (2018). Strategi Pengembangan Kompetensi Widyaiswara Melalui Knowledge Sharing. *Civil Service Journal* , 1-10.
- Murdiyanto, E. (2020). Metode Penelitian Kualitatif (Sistematika Penelitian Kualitatif). In Yogyakarta Press.
- Nekwek, L. (2022). Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua. *Jurnal Adhikari*, 1(3), 141-151. <https://www.jurnal-adhikari.id/index.php/adhikari>
- Pangestu, D. E., & Eprilianto, D. F. (2022). Analisis Penerapan Pelatihan Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan. *Publika*, 777-788. <https://doi.org/10.26740/publika.v10n3.p777-788>
- Panjaitan, F., & Sianipar, G. (2019). Peningkatan Kompetensi Asn Melalui Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karier Dan Disiplin Kerja Asn, Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Asn Di Instansi Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 17, 226-237. <https://doi.org/10.54367/jmb.v17i2.416>
- Rahmat, P. S. (2009). Penelitian Kualitatif. In *Journal Equilibrium: Vol. 5 No. 9* (pp. 1-8). yusuf.staff.ub.ac.id/files/2012/11/Jurnal-Penelitian-Kualitatif.pdf
- Rohman, W. T. H. (n.d.). *Reformasi birokrasi dan good governance* (Issue 112). Intrans Publishing.
- Sahir, S. H. (2022). *Metodologi penelitian*.
- Setiadiputra, R. P. Y. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Pemerintah. *Jurnal SAWALA*, 5(1), 16-22.
- Sugiyono. (2013). *Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian*. 1, 1-9.
- Sugiyono. (2020). Metodologi Penelitian Kualitatif. In PT. *Global eksekutif teknologi* (Issue March). <https://scholar.google.com/citations?user=O-B3eJYAAAAJ&hl=en>
- Sukirman. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Pengantar*. Penerbit Aksara Timur.
- Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(8), 115-129.
- Umam Azizi, S., Kabupaten Bireuen, A., Aceh Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik, P., Skripsi, P., & Ferdinand Pangerapan, S. (n.d.). *Pengembangan Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Bireuen*.
- Winoto, S., & Handayani, M. T. (2022). Penguatan reformasi birokrasi di pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam perspektif policy leadership. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 37-52. <https://doi.org/10.26905/pjiap.v7i1.7312>
- Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2023). the Urgence of Implementing a Culture of Innovation for Asn in Improving the Performance of Public Organizations in Realizing Bureaucracy Reform. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, 7(1), 1-11.