

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA MELALUI UJI  
KOMPETENSI GUNA MENINGKATKAN KUALITAS ASN  
PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN**

**LAPORAN MAGANG**



Oleh:  
Rizka Shofrotul Muna  
NIM. 20311105

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA  
2024

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA MELALUI UJI  
KOMPETENSI GUNA MENINGKATKAN KUALITAS ASN  
PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN**

LAPORAN MAGANG

Diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,  
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh:  
Rizka Shofrotul Muna  
NIM. 20311105

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA YOGYAKARTA**

2024

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam laporan magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar keserjanaan di duatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 13 Desember 2023

Penulis,



Rizka Shofrotul Muna

**HALAMAN PENGESAHAN**

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA MELALUI UJI  
KOMPETENSI GUNA MENINGKATKAN KUALITAS ASN  
PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN**

LAPORAN MAGANG

Disusun oleh:

Rizka Shofrotul Muna

NIM. 20311105

Yogyakarta, 15 Desember 2023

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing



(Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR**

**TUGAS AKHIR BERJUDUL**

**IMPELEMENTASI MANAJEMEN TALENTA MELALUI UJI KOMPETENSI GUNA  
MENINGKATKAN KUALITAS ASN PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN**

Disusun Oleh : Rizka Shofrotul Muna  
NIM : 20311105

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus

Pada hari, tanggal: Senin, 08 Januari 2024

Penguji/Pembimbing TA : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Penguji : Alldila Nadhira Ayu Setyaning, S.E., MBA.



Mengetahui,  
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika  
Universitas Islam Indonesia



Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

## ABSTRAK

Manajemen talenta ASN dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 3 Tahun 2014 adalah sistem manajemen karier yang meliputi akuisisi, retensi, pengembangan serta penempatan talenta untuk menduduki jabatan berdasarkan potensi dan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sesuai dengan kualifikasi posisi jabatan. Kompetensi ASN untuk dapat menduduki jabatan tertentu dinilai dengan beberapa cara, salah satunya yaitu menggunakan penilaian kompetensi. Pemerintah Kabupaten Pekalongan melalui BKPSDM telah melaksanakan uji kompetensi kepada ASN dengan jabatan pengawas, diikuti oleh 60 peserta yang berasal dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam lingkungan Kabupaten Pekalongan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif. Teknik analisis data menggunakan triangulasi data dari sumber data primer yaitu narasumber dan data sekunder yaitu hasil penilaian uji kompetensi jabatan pengawas pemerintah Kabupaten Pekalongan, kemudian dijabarkan untuk mengembangkan kerangka konseptual implementasi manajemen talenta ASN melalui uji kompetensi guna meningkatkan kualitas ASN. Berdasarkan penelitian ini ditemukan kesenjangan kompetensi pada uji kompetensi yang dilakukan, di mana kesenjangan kompetensi tertinggi yaitu pada kompetensi pengembangan diri dan orang lain. Tujuan penelitian ini adalah memberikan rekomendasi kepada BKPSDM Kabupaten Pekalongan untuk saran pengembangan kompetensi ASN yang digunakan sebagai dasar dalam promosi, mutasi dan rotasi.

*Kata kunci: Manajemen talenta, penilaian kompetensi, kesenjangan kompetensi*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan ridhonya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir laporan magang ini yang berjudul “IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA MELALUI UJI KOMPETENSI GUNA MENINGKATKAN KUALITAS ASN PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN”. Penulis menyadari bahwa dalam laporan magang ini banyak terdapat kekurangan. Akan tetapi, inilah bentuk ikhtiar dari penulis untuk dapat menyelesaikan studi ini yang mana merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang terkait dalam proses penulisan tugas akhir laporan magang ini, kepada yang terhormat:

- A. Kedua orang tua saya Bapak Fauzan dan Ibu Khumaidah yang selalu mendoakan saya do'a yang tidak pernah putus, memberikan support terbaiknya, terus memberikan motivasi, kasih sayang, harapan yang tinggi, memberikan kepercayaan kepada saya untuk selalu percaya bahwa saya bisa menyelesaikan semua tugas dengan baik. Terima kasih Ibu Bapak sudah menjadi orang tua terbaik buat saya, I love you both more than world could even describe.
- B. Kepada Bachron's Family, Terima kasih sudah memberikan support kepada penulis, selalu percaya kepada penulis dan semoga penulis dapat menjadi panutan buat adik-adik semua. Terima kasih om, bulek, adik.

- C. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- D. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika.
- E. Bapak Abdur Rafik, SE., M.Sc. selaku Ketua Program Studi Manajemen.
- F. Ibu Andriyastuti Suratman, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Lapangan. Terimakasih atas bimbingan, masukan, motivasi, dorongan dan arahnya selama perkuliahan dan saat proses penulisan tugas akhir magang yang saya ajukan, dengan kesabaran beliau sangat luar biasa membantu saya dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
- G. Seluruh Dosen dan Staf Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
- H. Kepada pegawai bidang PKPKA (Pak Roni, Pak Yani, Mas Alif, Pak Islah, Pak Asifi, Pak Ambang, Pak Nanang, Pak Evan, Pak Yogo, Pak Wikamto).
- I. Kepada seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Pekalongan, yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
- J. Teman-teman sekelas (Bintang, Ilham, Naila, Sarah, dan Vira), Terima kasih sudah bersama dari semester satu dan semoga kita lulus bareng.
- K. Kepada teman-temanku, mba Haniefha Ayunafa Pratiwi, S.Ag yang lagi pusing sama tesis, semangat ya!, mba Amaliya Sakinah, S.Ag semangat mencerdaskan kehidupan bangsa ya bu guru. Terima kasih sudah menemani penulis selama di Jogja.

*L. Last but not least, I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for doing all this hard work, I wanna thank me for having no days off, I wanna thank me never quitting, for just being me at all times.*

Sekian yang dapat saya sampaikan, tentunya masih banyak pihak yang terlibat yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu namanya, saya ucapkan banyak terimakasih dan semoga Allah membalas kebaikan semua pihak yang telah penulis sebutkan di atas. Akhir kata terimakasih sebanyak banyaknya dan penulis berharap tugas akhir laporan magang ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

## DAFTAR ISI

### Table of Contents

<b>LAPORAN MAGANG</b> .....	1
<b>PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	3
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	4
<b>BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR</b> .....	5
<b>ABSTRAK</b> .....	6
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	7
<b>DAFTAR ISI</b> .....	10
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	13
<b>BAB I</b> .....	14
<b>PENDAHULUAN</b> .....	14
<b>1.1 Profil Instansi</b> .....	14
<b>1.2 Latar Belakang</b> .....	18
<b>1.3 Rumusan Masalah</b> .....	29
<b>1.4 Tujuan Magang</b> .....	29
<b>1.5 Manfaat Magang</b> .....	30
1.5.1 Manfaat untuk Magang .....	30
1.5.2 Manfaat untuk Instansi .....	30
1.5.3 Manfaat untuk Universitas .....	32
<b>1.6. Manfaat Laporan Magang</b> .....	32
1.6.1 Manfaat Teoritis .....	32
1.6.2 Manfaat Praktis .....	32
<b>BAB II</b> .....	33
<b>KAJIAN LITERATUR</b> .....	33
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	33
<b>2.2 Kerangka Kerja</b> .....	50
<b>BAB III</b> .....	52
<b>METODOLOGI</b> .....	52
<b>3.1 Pendekatan</b> .....	52
<b>3.2 Sumber Data</b> .....	52

3.2.1 Sumber Data Primer .....	53
3.2.2 Sumber Data Sekunder .....	53
<b>3.3 Teknik Pengumpulan Data .....</b>	<b>53</b>
3.3.1 Observasi .....	54
3.3.2 Wawancara .....	54
3.3.3 Dokumentasi .....	55
<b>3.4 Teknik Analisis Data .....</b>	<b>55</b>
3.4.1 Penyajian Data .....	58
<b>3.5 Uji Keabsahan Data .....</b>	<b>67</b>
<b>3.6 Unit Analisis .....</b>	<b>71</b>
<b>BAB IV .....</b>	<b>72</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>72</b>
<b>4.1. Hasil Pengumpulan Data .....</b>	<b>72</b>
4.1.1 Observasi .....	72
4.1.2 Wawancara .....	73
<b>4.2 Hasil Wawancara .....</b>	<b>76</b>
4.2.1 Teknis Penelitian .....	76
4.2.2 Uji Kompetensi .....	77
4.2.3 Peserta Uji Kompetensi .....	79
<b>4.3 Diskusi .....</b>	<b>80</b>
4.3.1 Uji Kompetensi .....	81
4.3.2 Peserta Uji Kompetensi .....	86
<b>BAB V .....</b>	<b>88</b>
<b>KESIMPULAN DAN REKOMENDASI .....</b>	<b>88</b>
<b>5.1 Kesimpulan .....</b>	<b>88</b>
<b>5.2 Rekomendasi .....</b>	<b>90</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>94</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>102</b>
Lampiran I .....	102
Lampiran II .....	103
Lampiran III .....	114

Lampiran IV .....	118
-------------------	-----

## DAFTAR TABEL

### Table of Contents

Tabel 1.1 Struktur Instansi .....	17
Tabel 2.1 Box talenta ASN .....	38
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu .....	40
Tabel 2.3 Penelitian Sekarang.....	45
Tabel 2.4 Perbandingan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang .....	46
Tabel 2.5 Kerangka Konseptual.....	51
Tabel 3.1 Data Nama Informan.....	58
Tabel 3.2 Hasil Pemetaan Jabatan.....	59
Tabel 3.3 Hasil Pengisian Jabatan.....	63
Tabel 4.1 Data Informan .....	75
Tabel 4.2 Data Informan Teknis Penelitian .....	76
Tabel 4.3 Data Informan Uji Kompetensi.....	78
Tabel 4.4 Data Informan Peserta Uji Kompetensi .....	80
Tabel 4.5 Diagram Kategori Pemetaan .....	83
Tabel 4.6 Diagram Kategori Pengisian Jabatan .....	84
Tabel 4.7 Diagram Gap Kompetensi Jabatan Pengawas.....	85
Tabel 4.8 Perhitungan Gap Kompetensi .....	86

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Profil Instansi**

Badan Kepegawaian Daerah berkedudukan sebagai Badan Daerah yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 4 Tahun 2016. Berlokasi di Jalan Sumbing No.1, Tanjungsari, Kajen, Pekalongan, Jawa Tengah. Berdasarkan Perubahan atas Peraturan Daerah Kabupaten Pekalongan Nomor 4 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah Kabupaten Pekalongan untuk melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan Badan Kepegawaian Daerah Pendidikan dan Pelatihan (BKD Diklat) berganti nama menjadi Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) yang mengacu pada Peraturan Daerah No. 5 Tahun 2020.

BKPSDM Kabupaten Pekalongan sebagai perangkat daerah yang melaksanakan fungsi penunjang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan, yang mengemban visi Kabupaten Pekalongan yaitu “Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Pekalongan, Yang Sejahtera, Adil, Merata (Setara) Dan Berbudaya Gotong Royong”. dengan penekanan pelaksanaan pada misi kedua yaitu “Menciptakan pemerintahan yang bersih, berwibawa, dan inovatif berbasis kemajuan teknologi informasi.” dengan sasaran meningkatnya pelayanan kepegawaian berbasis teknologi informasi serta meningkatnya kompetensi dan profesionalitas ASN.

Adapun Peraturan Bupati Pekalongan Nomor 38 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Daerah. Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan unsur penunjang urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintahan Daerah di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan berdasarkan asas otonomi dan tugas pembantuan. Dalam rangka melaksanakan tugasnya, Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia menyelenggarakan fungsi: *Pertama*, perumusan kebijakan teknis di bidang kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan. *Kedua*, penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang kepegawaian serta Pendidikan dan pelatihan.

*Ketiga*, pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang pengadaan, pemberhentian dan informasi, bidang mutasi dan promosi ASN serta bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur. *Keempat*, pemantauan, evaluasi dan pelaporan bidang kepegawaian serta Pendidikan dan pelatihan. *Kelima*, pelaksanaan kesekretariatan Badan. Dan *keenam*, pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

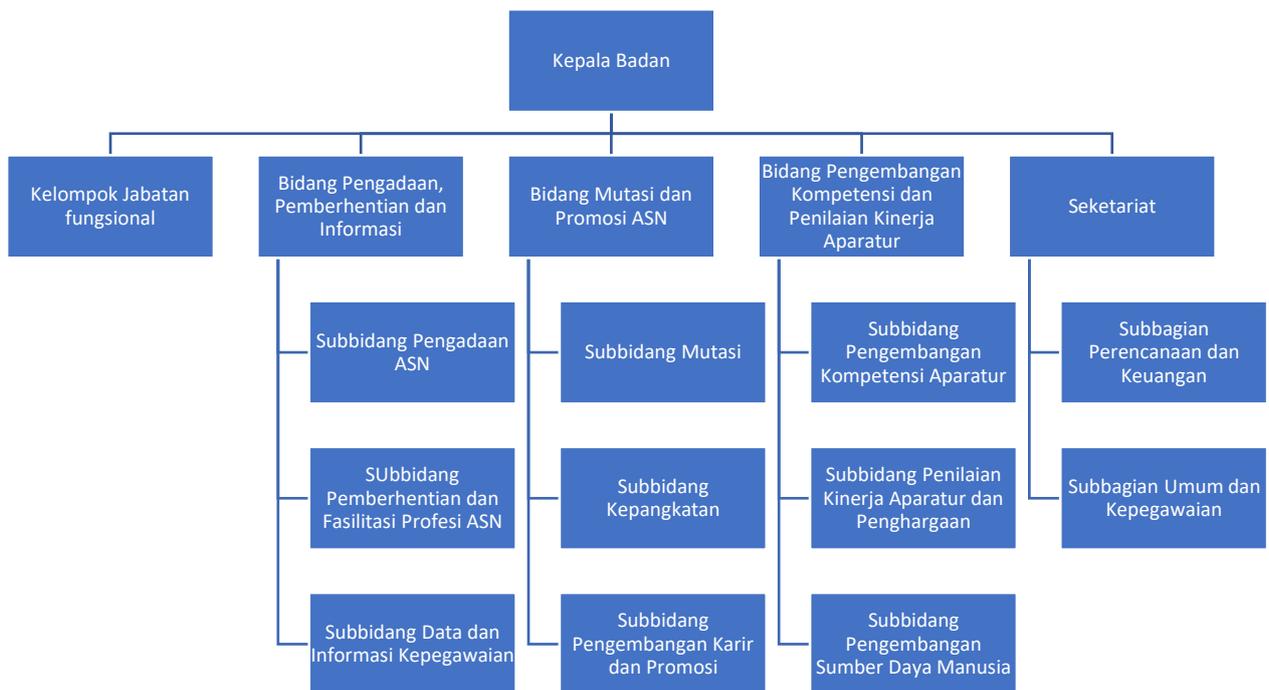
Sedangkan uraian tugas serta fungsi dari masing-masing jabatan didasarkan pada Peraturan Bupati Nomor 38 Tahun 2021 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas serta Fungsi dan Tata Kerja Badan Daerah, yaitu Kepala Badan, Sekretariat, Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi, Bidang Mutasi dan Promosi ASN, dan bidang di mana peneliti ditempatkan pada saat magang ialah Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur. Bidang ini memiliki tugas merumuskan, mengkoordinasi, menyelenggarakan, mengevaluasi

serta pelaporan pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan atas penyelenggaraan pemerintahan dipengaruhi oleh pegawai atau sumber daya manusia di instansi tersebut, dalam hal ini instansi yang menjadi tempat peneliti melakukan penelitian yakni BKPSDM Kabupaten Pekalongan. Pegawai disebut sebagai modal utama dalam terwujudnya pembangunan nasional. Pentingnya peran sumber daya manusia atau pegawai ini dalam pengelolaan perlu adanya pengembangan.

Dan sebagai wujud dari pengembangan pegawai atau sumber daya manusia dalam Pemerintahan tentang Aparatur Sipil Negara telah diberlakukan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, Pegawai Aparatur Sipil Negara merupakan Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian baik disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan maupun disertai tugas negara lainnya yang diberi insentif berdasarkan peraturan perundang-undangan. Mengacu pada undang-undang tersebut bahwa kompetensi menjadi modal utama dalam pengembangan karier utamanya dalam hal promosi, mutasi serta peningkatan kapasitas bagi Aparatur Sipil Negara. Sedangkan Manajemen Pegawai Negeri Sipil telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 dan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020.

Pada tahun 2021 Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pekalongan dipimpin oleh Kepala Badan, yang membawahi diantaranya yakni sekretariat dan tiga bidang lainnya. Adapun jumlah Pegawai Negeri Sipil BKPSDM Kabupaten Pekalongan sejumlah empat puluh lima orang per november

2021 serta pegawai non Pegawai Negeri Sipil sejumlah tiga orang. Adapun latar pendidikan seluruh pegawai BKPSDM Kabupaten Pekalongan sangat beragam mulai dari jenjang pendidikan Magister, Sarjana, Diploma empat dan tiga, Sekolah Menengah Atas sederajat, Sekolah Menengah Pertama sederajat, dan Sekolah Dasar sederajat. Latar pendidikan yang beragam ini menjadikan kebutuhan akan pengembangan pegawainya pun berbeda (Rencana Strategis BKPSDM, 2022).



Sumber: Rencana Strategis, 2022

Tabel 1.1 Struktur Instansi

## 1.2 Latar Belakang

Sumber daya manusia atau SDM merupakan elemen yang sangat fundamental dalam suatu instansi maupun perusahaan. Sumber daya manusia dalam organisasi disebut sebagai pegawai atau karyawan, yang dikelola oleh organisasi secara efektif dan efisien. Seorang pegawai dituntut untuk memberikan kinerja terbaiknya untuk organisasi. Pegawai dengan kinerja yang baik dan tinggi dapat menunjang tercapainya tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Peranan sumber daya manusia sangat vital dalam suatu instansi, oleh karena itu sudah sewajibnya jika suatu instansi atau perusahaan memperhatikan aspek-aspek dalam pekerjaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia (Hasibuan, 2003).

Zaman semakin berkembang begitu juga dengan produktivitas organisasi semakin tinggi dan berkembang. Seluruh organisasi baik nonprofit maupun profit, turut serta organisasi pemerintah pusat, dan daerah yang mana kinerjanya pegawainya harus kompeten. Sumber daya manusia yang berkualitas dapat mendorong inovasi-inovasi baru yang berkelanjutan serta kreativitas di suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat berkembang (Maksin, et *al.*, 2022). Pegawai yang berkualitas mempunyai karakteristik keterampilan dalam bekerja serta mempunyai wawasan pengetahuan yang luas, produktif, etos kerja tinggi dan profesional (Andriansyah, 2018). Selain itu, pegawai yang kompeten juga sangat dibutuhkan oleh organisasi dan untuk meningkatkan kinerjanya, pegawai diarahkan supaya mempunyai sikap serta perilaku yang mencerminkan loyalitas, kedisiplinan serta tanggung jawab.

Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dibutuhkan disetiap organisasi baik perusahaan maupun instansi pemerintah. Pegawai memiliki tingkat kompetensi yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya sehingga kinerja seorang pegawai bersifat individual. Kinerja pegawai tergantung pada kombinasi antara kompetensi, kesempatan serta usaha yang diperolehnya selama bekerja (Andriansyah, 2018). Keberhasilan yang digunakan untuk mengukur kualitas SDM dalam suatu organisasi yaitu peningkatan keterampilan teoritis seorang pegawai dalam mengerjakan berbagai tugas dalam pekerjaan, peningkatan keterampilan teknis yakni metode dalam mengerjakan suatu pekerjaan, peningkatan keterampilan konseptual, dan peningkatan moral yakni dapat melakukan koordinasi, kerja sama, dan dapat mengembangkan diri (Sugian, et al., 2021).

Dalam perjalanannya organisasi dapat tetap eksis dan bertahan di era globalisasi ini tergantung pada kualitas pegawainya. Pegawai yang kompeten menentukan keberhasilan suatu organisasi. Akan tetapi jika pegawai suatu organisasi mempunyai kompetensi yang rendah akan berakibat pada turunnya efektivitas kerja organisasi tersebut (Andriansyah, 2018). Oleh karena itu, SDM secara produktif perlu dikelola, didayagunakan serta dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi karena SDM sangat menentukan tingkat keefektifan serta keefisienan dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pengembangan SDM merupakan suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia yang berperan penting agar tercapainya keberhasilan organisasi (Mustafid, 2017). Berbagai kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, dan

sebagainya dapat digunakan sebagai suatu bentuk peningkatan SDM agar kinerja pegawai yang berkualitas dan profesional dapat terlaksana dan hal tersebut merupakan upaya pemerintah dalam mengembangkan kualitas serta kompetensi pegawai (Wicaksono, 2022). Pada dasarnya kemajuan suatu organisasi tidak bergantung pada teknologi saja melainkan juga bergantung pada SDM sehingga peningkatan kualitas pegawai penting untuk dilaksanakan. (Maksin, et al., 2022). Bagi instansi baik pusat maupun daerah, faktor utama dalam melaksanakan otonomi adalah kualitas dari sumber daya manusianya. Hal itulah yang menjadi dasar pendapat bahwa kewenangan pemerintah daerah dapat dieksekusi dengan baik dengan didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Jika sumber daya aparatur mempunyai keterampilan serta kemampuan dalam bekerja maka kinerja organisasi pemerintah dapat tercapai. Dalam organisasi pemerintahan, sumber daya manusia tercermin pada Aparatur Sipil Negara sebagai aparat pelaksana pemerintahan (Sugian et al., 2021).

Aparatur Sipil Negara merupakan profesi atau pekerjaan bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) serta Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) yang bekerja di instansi pemerintah. Hal tersebut dijelaskan dalam Pasal 1 angka 1 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014. ASN dituntut mempunyai karakter *agile* serta dinamis untuk menghadapi lingkungan eksternal yang tidak dapat diprediksi dengan segala perubahannya. Dalam industri 4.0 pemerintah Indonesia dituntut untuk membentuk *World Class Government* atau birokrasi kelas dunia yang merupakan salah satu strategi pemerintah Indonesia dengan tujuan menciptakan ASN yang lebih cerdas dan profesional (SMART ASN). ASN sangat utama dan

sangat dibutuhkan keberadaannya untuk menjalankan tugas secara profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. *World Class Government* dapat tercapai dengan penekanan pada aspek kualifikasi, kinerja serta kompetensi ASN. Peran penting dan strategis ASN terutama penyelenggaraan tugas Negara, pemerintah serta pembangunan yang harus diselenggarakan dengan jujur, adil dan tanggungjawab (Fauzian & Maryati, 2022).

Dalam hal ini, kompetensi memegang peran yang sangat penting dalam menentukan kualitas serta profesionalisme ASN, dijelaskan dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negera dan Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang manajemen ASN merupakan pilar utama dalam mewujudkan ASN yang profesional. Kompetensi adalah kemampuan utama sumber daya manusia yang dimiliki oleh seseorang untuk dapat menghasilkan kinerja unggul dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap pekerjaannya yang diperoleh melalui pelatihan, pendidikan serta pengalaman yang memadai (Moradi dalam Paramesta & Suratman, 2023). Penentuan tingkat kinerja baik atau sedang diperlukan adanya tingkat kompetensi yang selanjutnya penentuan batas kompetensi yang dibutuhkan akan menjadi landasan dalam proses seleksi, perencanaan suksesi, evaluasi kinerja serta pengembangan SDM (Paramesta & Suratman, 2023).

Konsep kompetensi merupakan tonggak penting dalam pengelolaan SDM aparatur yaitu kompetensi yang berkaitan dengan perilaku (*attitude*), pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*). Kompetensi utama tersebut harus sejalan dengan tugas dan fungsi yang diemban oleh seorang ASN. Dapat diartikan bahwa standar

kompetensi jabatan dan syarat jabatan yang ditetapkan menjadi acuan bagi instansi pemerintah dalam mengelola manajemen SDM. Pengelolaan tersebut harus diimplementasikan dalam seluruh pelaksanaan fungsi manajemen ASN yaitu mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, penempatan, kompensasi, pemberian tunjangan, pengembangan serta pemberhentian. Di sisi lain, kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai juga dijadikan pedoman dalam proses seleksi pegawai, perencanaan suksesi, penilaian kinerja dan pengembangan (Paramesta & Suratman, 2023).

Manajemen ASN dalam pelaksanaannya berdasarkan pada sistem merit, yakni mengedepankan kompetensi, kinerja, kualifikasi yang dinilai secara adil tanpa memandang latar belakang agama, ras, warna kulit, politik, jenis kelamin dan lain sebagainya. Selaras dengan ditetapkannya peraturan terkait sistem merit dalam pemerintahan, selanjutnya pemerintah melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2022 menetapkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2022-2024. Pada lampiran 1 dalam peraturan tersebut dijelaskan bahwa salah satu parameter peningkatan produktivitas serta daya saing adalah pengelolaan manajemen talenta nasional. Adanya peraturan tersebut yang telah dijadwalkan dalam rencana pembangunan jangka menengah, pemerintah berfokus dalam membina manajemen kepegawaian melalui sistem manajemen talenta dan menjadikan program tersebut wajib untuk diterapkan secara komprehensif oleh semua instansi pemerintah baik pusat maupun daerah (Syah, 2023).

Manajemen talenta ASN instansi merupakan sistem manajemen karier ASN yang terdiri dari tahapan akuisisi, pengembangan, retensi, serta penempatan talenta yang ditekankan untuk memangku jabatan tertentu melalui mekanisme yang diselenggarakan secara efektif dan berkelanjutan yang berdasarkan tingkatan potensial serta kinerja tertinggi untuk memenuhi kebutuhan instansi pusat maupun daerah. Adapun tujuan utama suatu instansi melakukan manajemen talenta yaitu: untuk membina calon pemimpin masa depan, meningkatkan pegawai yang bertalenta, mencapai tujuan strategis organisasi, mengidentifikasi persyaratan keahlian yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang, merekrut dan mempertahankan pegawai kunci, membantu perencanaan sumber daya organisasi, pemindahan staf untuk pekerjaan lain dan mengatasi kekurangan keterampilan pegawai. Sedangkan, tingkat keberhasilan setiap instansi dalam menerapkan manajemen talenta sangat dipengaruhi oleh infrastruktur serta data kepegawaian yang diperbarui secara periodik (Simatupang, 2021).

Pentingnya manajemen talenta di lingkungan ASN akan membantu mendorong peningkatan profesionalisme dan untuk mencapai perencanaan suksesi yang objektif, tepat sasaran, serta tanggung jawab untuk meningkatkan penerapan sistem merit di lingkungan instansi pemerintah itu sendiri. Berkaitan dengan hal ini, pegawai akan beradaptasi serta berkontribusi terhadap berbagai inovasi yang dilakukan oleh masing-masing instansi. Penerapan manajemen talenta bagi pegawai akan menumbuhkan sikap semangat untuk melakukan kemajuan-kemajuan yang dapat meningkatkan kualitas serta kompetensi yang terdapat pada instansi. Di instansi pemerintahan, manajemen talenta dapat dikatakan mampu

meningkatkan kualitas serta kapasitas ASN yang sesuai dengan tujuan instansi serta pemerintahan yaitu dalam hal pembangunan nasional.

Selanjutnya, pengembangan kompetensi melalui manajemen talenta merupakan entitas yang diprioritaskan oleh pemerintah. Pengembangan kompetensi juga merupakan salah satu bagian penting dalam manajemen ASN untuk mewujudkan profesionalisme ASN. Setiap pegawai ASN mempunyai hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya, diatur dalam Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. Merujuk pada hal tersebut, sehingga wajib bagi setiap instansi untuk mengembangkan kompetensi pegawainya yang disusun ke dalam rencana tahunan dan harus tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan masing-masing instansi. Dijelaskan lebih lanjut dalam Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 Pasal 162 bahwa pengembangan kompetensi merupakan manajemen karier ASN yang harus diselenggarakan dengan menerapkan sistem merit. Selain itu, dalam Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 Pasal 203 bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan kompetensi ASN dengan standar kompetensi jabatan serta rencana pengembangan karier (Lembaga Administrasi Negara, 2018).

Adapun kompetensi yang diukur dalam pengembangan kompetensi yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosio kultural. Standar kompetensi jabatan ASN merupakan suatu gambaran perilaku, pengetahuan serta keterampilan yang dibutuhkan untuk mengisi dan melaksanakan tugas jabatan tertentu. Agar posisi atau jabatan dipangku oleh pegawai yang tepat yang sesuai dengan kualifikasi serta kompetensi yang dibutuhkan, maka dilakukan penilaian

kompetensi. Penilaian kompetensi merupakan suatu proses membandingkan kompetensi yang dimiliki oleh ASN dengan kompetensi jabatan yang disyaratkan dengan metode *assessment center*. Hasil penilaian kompetensi tersebut akan digunakan oleh kepegawaian sebagai dasar dalam pengambilan keputusan pengisian jabatan, pengembangan karier, serta pengembangan kompetensi pegawai (Simatupang, 2021).

Kualifikasi, kompetensi dan persyaratan jabatan minimal harus dimiliki oleh pegawai yang akan menduduki jabatan tertentu. Rendahnya kompetensi aparatur dapat berpengaruh pada kesenjangan kompetensi (Prasetyo, 2019). Hal yang paling utama diperhatikan dalam pengembangan kompetensi pegawai adalah standar kompetensi jabatan. Karena standar kompetensi jabatan merupakan dasar untuk mengetahui adanya kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Harapannya dengan pengembangan kompetensi, kesenjangan kompetensi pegawai dapat seimbang dengan standar kompetensi jabatan serta dimaksudkan untuk mewujudkan ASN yang profesional dengan sistem perencanaan yang rasional, terintegrasi, efektif, efisien serta terarah tanpa mengabaikan kebutuhan individu pegawai dan kebutuhan umum organisasi (Setiadiputra, 2017).

Beralih dari Indonesia, Korea merupakan negara yang memiliki kesamaan dengan Indonesia dalam hal pengembangan kompetensi individu ASN, guna mencapai tujuan organisasi melalui upaya untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan pengembangan karier ASN. Di Indonesia, metode manajemen karier ASN dilakukan dengan promosi dan mutasi. Sementara itu, di Korea tidak hanya menggunakan promosi dan mutasi melainkan juga dengan berbagai metode yakni

sistem ekspansi, pertukaran personalia, sistem kerja jangka panjang dan sebagainya. Selain metode manajemen karier, di negara Korea pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ASN dilakukan secara mandiri dan ASN mempunyai hak untuk memilih metode pendidikan dan pelatihan yang diberikan guna mendukung pengembangan diri ASN tersebut (Dongil et al., 2021)

Pelatihan dan pengembangan merupakan bagian dari kompetensi ASN yang digunakan sebagai usaha untuk mengurangi serta menghilangkan adanya kesenjangan kompetensi antar pegawai. Pelatihan dan pendidikan bagi ASN diperlukan untuk mengetahui sejauh mana kompetensi, karakter serta pengetahuan ASN guna terciptanya profesionalisme kerja. ASN yang kompeten dan profesional dalam bekerja diharapkan dapat memberikan kontribusi baik kualitas maupun kuantitas bagi organisasi. Karena pada dasarnya kompetensi pegawai berpengaruh pada kinerja pegawai (Andriansyah, 2018).

Suatu instansi yang memberikan pelatihan secara rutin kepada pegawainya dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan dapat membantu pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Pelatihan dinilai dapat meningkatkan kompetensi pegawai karena dalam pelatihan memberikan pegawai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang pegawai butuhkan untuk membantu instansi mencapai tujuannya. Selain pelatihan, kepemimpinan transformasional juga dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dan berdampak pada peningkatan kepuasan pegawai di tempat kerja. Akan tetapi, pelatihan dan kepemimpinan transformasional bukanlah satu-satunya hal yang mempengaruhi tingkat baik pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Pada

dasarnya gaya kepemimpinan dapat berpengaruh pada kepuasan pegawai dalam bekerja (Janti et al., 2023).

Menilik pelatihan dan pengembangan pegawai di Amerika Serikat, bahwa pelaksanaannya didasarkan pada analisis kebutuhan pelatihan pegawai (*training needs analysis of employment*) serta dari hasil penilaian kinerja (*performance appraisal*). Adapun tugas pelatihan tersebut adalah untuk menyiapkan keterampilan para ASN maupun non ASN yang dibutuhkan sebelum menempati jabatan atau pekerjaan baru, meningkatkan kinerja serta produktivitas kerja pegawai, dan menyiapkan kompetensi pegawai untuk kebutuhan promosi (Simatulangit, 2007).

BKPSDM sebagai badan penerima tanggung jawab dan kewenangan atas tugas pemerintahan khususnya tentang pengembangan pegawai. Salah satu unit kerja dalam BPKSDM yaitu bidang Pengembangan Kinerja dan Penilaian Kompetensi Aparatur sebagai bidang yang membantu BKPSDM dalam mengembangkan pegawai ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan. BKPSDM melalui tugas dan fungsinya dituntut untuk menghasilkan ASN yang profesional, kompeten, dan berkinerja tinggi sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan pada setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di bawah naungan pemerintah Kabupaten Pekalongan.

BKPSDM Kabupaten Pekalongan telah menyelenggarakan uji kompetensi tahun 2022 bagi para pegawai dengan kriteria pegawai jabatan pengawas sebagai bentuk upaya mewujudkan peningkatan kualitas manajemen SDM dalam rangka mewujudkan penerapan manajemen talenta untuk mengakselerasi penerapan

sisitem merit di lingkungan pemerintah Kabupaten Pekalongan. Pada uji kompetensi pegawai yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kabupaten Pekalongan dengan berdasar pada Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 3 Tahun 2000, setidaknya ada enam puluh pegawai mengikuti uji kompetensi dengan latar belakang tingkat kompetensi yang berbeda-beda. Dari hasil uji kompetensi pegawai jabatan pengawas ditemukan adanya kesenjangan kompetensi yang terjadi. Kesenjangan kompetensi terjadi karena adanya ketidaksesuaian antara kompetensi yang diharapkan oleh instansi dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Pada dasarnya setiap instansi mempunyai standar kompetensi yang diterapkan kepada setiap pegawainya. Standar kompetensi yang tidak dapat dipenuhi oleh pegawai maka akan terjadi kesenjangan kompetensi.

Seperti halnya dengan kompetensi pegawai pemerintah Kabupaten Pekalongan terdapat kesenjangan yang disebabkan oleh beberapa faktor menurut penilaian yang dilakukan. Hal tersebut tidak dapat diabaikan karena pegawai yang tidak kompeten dapat mempengaruhi kinerja dalam menjalankan tugasnya. Di sisi lain pengetahuan pegawai akan tanggung jawab dan tugasnya sangat berpengaruh pada hasil dari tugas yang diberikan. Dari masalah kesenjangan kompetensi tersebut diidentifikasi bahwa pegawai yang kurang kompeten perlu adanya pengembangan kompetensi yang harus diberikan pada pegawai di pemerintah Kabupaten Pekalongan.

Berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, selanjutnya instansi akan mengambil sebuah keputusan berupa perbaikan dan perlu dianalisis kembali terkait dengan kesenjangan yang terjadi sehingga kompetensi pegawai dapat sesuai

dengan harapan dan tujuan dari instansi tersebut. Berdasarkan latar belakang di atas selanjutnya BKPSDM Kabupaten Pekalongan melalui bidang PKPKA melakukan pengkajian mengenai bagaimana langkah strategis dan komprehensif untuk pengembangan kompetensi teknis bagi jabatan pengawas. Penelitian ini diharapkan dapat membantu mengidentifikasi permasalahan kesenjangan kompetensi serta mengetahui penerapan manajemen talenta di instansi pemerintah Kabupaten Pekalongan.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Uji Kompetensi yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kabupaten Pekalongan pada tahun 2022 untuk Jabatan Pengawas, dari hasil penilaian ditemukan kesenjangan kompetensi. Kesenjangan kompetensi tersebut akan dibahas lebih lanjut dalam laporan magang ini. Berikut adalah rumusan masalah yang akan diteliti dalam laporan magang ini: Bagaimana saran pengembangan kompetensi sebagai upaya meningkatkan kompetensi ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk tercapainya manajemen talenta sebagai bentuk peningkatan kualitas ASN.

### **1.4 Tujuan Magang**

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka secara spesifik tujuan dari laporan magang ini adalah sebagai berikut:

1. Mengkaji penerapan manajemen talenta dan menganalisis kesenjangan kompetensi pegawai pemerintah Kabupaten Pekalongan sebagai upaya

mewujudkan peningkatan kualitas ASN untuk mengakselerasi penerapan sistem merit.

2. Memberikan masukan dan saran kepada BKPSDM sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan pengembangan kompetensi pegawai pemerintah Kabupaten Pekalongan.

## **1.5 Manfaat Magang**

### 1.5.1 Manfaat untuk Magang

Manfaat magang di BKPSDM Kabupaten Pekalongan bagi peserta magang adalah untuk mengembangkan *soft skill* dan *hard skill* diantaranya *public speaking*, komunikasi, etika kerja, pengambilan keputusan, pemecahan masalah dan manajemen waktu. Selain itu sebagai sarana pengaplikasian ilmu selama di perkuliahan serta sebagai sarana untuk menambah pengalaman di dunia kerja di bidang SDM.

### 1.5.2 Manfaat untuk Instansi

Manfaat magang di BKPSDM Kabupaten Pekalongan untuk magang antara lain sebagai berikut:

- a. Administrasi
  - Magang dibidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur membantu dalam pengelolaan administrasi surat. Penulis membantu dalam mengelola surat masuk bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur untuk memudahkan keperluan administrasi.

- Penulis juga membantu sortir dokumen peserta Ujian Kedinasan tingkat satu Pemerintah Kabupaten Pekalongan dan peserta *Massive Open Online Course* Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja yang disesuaikan dengan prioritas untuk memudahkan pengawasan.

b. Membantu Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur

Memberikan saran kepada Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur dalam mengambil keputusan terkait penyelesaian atas masalah kesenjangan kompetensi pegawai Pemerintah Kabupaten Pekalongan. Rekomendasi ini digunakan oleh Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur untuk pengembangan yang dilakukan dalam rangka menjamin terpenuhinya kompetensi pejabat sesuai dengan persyaratan jabatan.

c. Riset

Penelitian yang penulis lakukan akan menggali informasi tentang kompetensi pegawai lebih dalam untuk mendapatkan pengetahuan serta wawasan baru. Selanjutnya, dengan penelitian ini BKPSDM Kabupaten Pekalongan khususnya Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur akan mendapatkan informasi baru dan masukan yang dapat dijadikan perbaikan instansi di masa yang akan datang.

### 1.5.3 Manfaat untuk Universitas

Memberikan kontribusi akademik untuk menambah khazanah pengetahuan dan wawasan, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia serta sebagai bahan pertimbangan dalam upaya mengeksplorasi lebih jauh terhadap kesenjangan kompetensi pegawai di instansi maupun perusahaan.

## 1.6. Manfaat Laporan Magang

### 1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan penjelasan tentang pentingnya pengembangan kompetensi yang berpengaruh terhadap karir pegawai kedepannya. Penelitian ini juga memberikan penjelasan mengenai proses pengembangan kompetensi yang menjadi rekomendasi yaitu melalui pendidikan dan pelatihan, magang, *choacing mentoring* untuk meningkatkan kompetensi agar sesuai standar yang diharapkan.

### 1.6.2 Manfaat Praktis

Laporan magang ini memberikan manfaat kepada bidang Pengembangan Kompetensi Dan Penilaian Kinerja Aparatur untuk mendapatkan keputusan dari permasalahan kesenjangan kompetensi pegawai jabatan pengawas yang sebelumnya telah dilakukan penilaian akan kompetensi tersebut.

## **BAB II**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 Landasan Teori**

Perubahan teknologi, lingkungan dan organisasi yang berubah secara cepat dan tidak bisa dikontrol sekarang ini mendorong instansi untuk lebih memperhatikan pegawai serta meningkatkan tanggung jawab organisasi untuk memperkirakan kebutuhan keterampilan pegawai di masa depan. Beberapa analisis data memperlihatkan bahwa persyaratan keterampilan untuk setiap jabatan atau posisi dari tahun ke tahun meningkat sebesar 10 %, artinya banyak keterampilan menjadi tidak relevan dalam kurun waktu tiga tahun (David dalam Kamilova & Gapparova, 2023). Keterampilan yang cukup harus dimiliki oleh seorang pegawai untuk melaksanakan tugasnya dengan baik (Bataineh dalam Khan & Abdullah, 2019). Salah satu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan terhadap pekerjaan adalah pelatihan. Pelatihan sumber daya manusia merupakan proses untuk menunjang pegawai dalam menjalankan fungsi, tugas serta pekerjaan dengan lebih efektif. Menurut Raja, et al., dalam Khan & Abdullah (2019), menyimpulkan bahwa efisiensi dan efektivitas bagi pegawai dan organisasi dapat ditingkatkan melalui pelatihan.

Pelatihan (*training*) dalam mengelola sumber daya manusia pada suatu organisasi memiliki peran strategis, utamanya dalam membangun SDM yang kompeten. Suatu organisasi mampu bersaing di era globalisasi yang penuh tantangan dan perubahan, hal tersebut dapat dicapai dengan diadakannya pelatihan.

Oleh karena itu, pelatihan sangat penting bagi organisasi. Pelatihan yang berkualitas dapat meningkatkan kompetensi pegawai yaitu dalam melaksanakan pekerjaan yang mana akan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi termasuk organisasi di sektor publik (Masrully, et al., 2022). Pelatihan dibentuk untuk membantu pegawai dalam menelaah keterampilan baru yang berguna untuk meningkatkan kinerjanya. Pegawai yang mempunyai kompetensi dan terampil sesuai dengan pekerjaan serta tugas dapat membantu tercapainya tujuan dan sasaran organisasi. (Ngindana & Hermawan, 2019).

Selain pelatihan, pengembangan SDM juga penting untuk dilakukan oleh organisasi. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses pembelajaran untuk mendukung pegawai melakukan pekerjaan di masa depan atau untuk meningkatkan kualifikasi profesional pegawai. Pengembangan pegawai bertujuan untuk mempersiapkan pegawai yang dapat beradaptasi terhadap perubahan serta perkembangannya sehingga dapat mengimbangi organisasi (Jose & Anh, 2021). Melalui program pelatihan dan pengembangan pegawai diharapkan memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pegawai dengan baik sesuai dengan aturan organisasi (Bataneh dalam Khan & Abdullah, 2019).

Sementara itu, pengembangan kompetensi ASN mempunyai relevansi dengan peningkatan produktivitas kerja sebab dapat menutupi kesenjangan kompetensi individu untuk mencapai tujuan serta sasaran organisasi. ASN yang mempunyai kompetensi kurang dalam mengemban jabatan tertentu akan berakibat pada rendahnya produktivitas kerja. Pengembangan kompetensi harus dirancang secara sistematis sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi sehingga selaras

dengan pengembangan karier serta kebutuhan organisasi. Melalui pengembangan kompetensi akan memberikan ASN keterampilan, pengetahuan serta sikap yang berkaitan dengan pekerjaan sehingga ASN dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan standar yang berlaku (Pulungan, 2022). Pada dasarnya terdapat dua hal yang mendasari pengembangan pegawai yaitu pengembangan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia serta pengembangan dalam peningkatan karier ASN (Irfan dalam Fitriani & Halik, 2023).

Menurut Sunaryo dalam Kuswara & Mayasari (2023) dijelaskan bahwa pengelolaan SDM berbasis sistem merit menjadi hal yang krusial karena untuk mencapai tujuan organisasi perlu adanya sinergi antara sumber daya yang satu dengan yang lainnya. Pada dasarnya untuk meningkatkan kompetensi dan potensi ASN dapat dilakukan dengan menerapkan sistem merit. Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 143 ayat 2 tentang manajemen PNS diungkapkan bahwa manajemen talenta merupakan salah satu unsur dalam kriteria sistem merit. Manajemen talenta digunakan sebagai cara instansi untuk menarik, mengidentifikasi, mempertahankan, serta mempromosikan ASN yang mempunyai potensi tinggi sebagai asset yang bernilai bagi organisasi. Selain itu, manajemen talenta sebagai salah satu strategi kunci dalam menghadapi tantangan profesionalisme ASN serta rekrutmen terbuka.

Dalam rangka mendapatkan pemimpin masa depan yang mempunyai kinerja tinggi, perlu adanya pendekatan yang implementatif serta efektif. Salah satu pendekatan tersebut yakni manajemen talenta (*Talent Management*), hal ini digunakan untuk mendukung sistem manajemen ASN berbasis sistem merit.

Talenta atau *talent* merupakan seorang individu yang bekerja dalam organisasi yang mempunyai kelebihan atau keterampilan yang dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dalam hal ini, organisasi harus dapat mempertahankan, mengembangkan dan mengelola talenta dengan baik karena nilai-nilai yang dimilikinya (Dewi, 2020).

Dalam upaya untuk mengembangkan serta mempertahankan pegawai internal yang dapat berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi dibutuhkan pegawai yang mempunyai kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan tepat. Secara khusus pegawai yang bertalenta dikembangkan dengan tujuan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dan luas, pemilihan pegawai bertalenta tersebut dipilih dari internal organisasi (Davis dalam Irfan, 2020). Melalui manajemen talenta, instansi berupaya untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan pegawai selaku sumber daya manusia untuk tujuan organisasi yang lebih baik. Tujuan instansi dapat tercapai sesuai dengan yang ditetapkan jika pengelolaan manajemen talenta dilakukan dengan baik pula. Capaian akhir dari manajemen talenta adalah untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi dengan mempersiapkan pegawai yang bertalenta dengan pekerjaan serta jabatan yang sesuai dalam waktu yang tepat untuk tercapainya tujuan strategik organisasi (Fidianingrum & Sukarno, 2021).

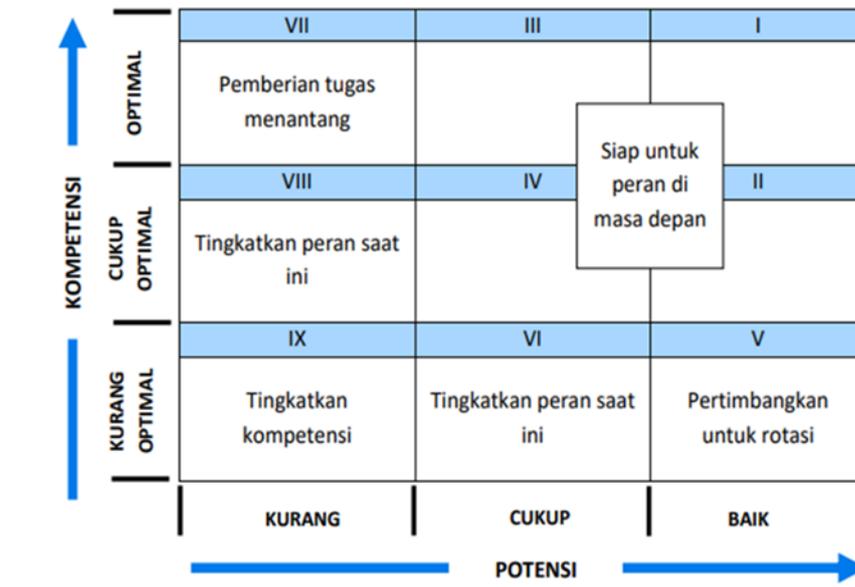
Kebutuhan talenta pegawai di masa depan didasarkan pada visi, misi, strategi, nilai-nilai organisasi, serta tantangan eksternal yang meliputi kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang SDM aparatur. Hal tersebut merupakan langkah awal yang harus dilakukan dalam manajemen talenta. Selanjutnya, jika kebutuhan

talenta pegawai di masa depan telah dirumuskan maka untuk mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki pegawai dilakukan penilaian (*assessment*) atau uji kompetensi. Sehingga dari penilaian tersebut akan didapat peta pegawai serta pengembangannya.

Penilaian atau (*assessment*) atau uji kompetensi merupakan proses terencana untuk memahami kinerja dari individu atau kelompok berdasarkan fakta yang ada maupun dalam konteks perkiraan. Penilaian (*assessment*) atau uji kompetensi ini dapat digunakan untuk mengukur kompetensi seorang pegawai. Adapun penilaian kompetensi merupakan proses perbandingan antara kompetensi yang ada pada pemangku jabatan atau calon pemangku jabatan dengan kompetensi jabatan yang disyaratkan. Dari penilaian ini nantinya akan ditemukan keselarasan atau bahkan ditemukan kesenjangan kompetensi pemangku jabatan atau calon pemangku kompetensi jabatan yang ada (Davis dalam Irfan, 2020). Apabila terdapat kesenjangan kompetensi maka perlu adanya pengembangan kompetensi baik dilakukan pelatihan maupun pendidikan secara klasikal atau non klasikal (Fitriani & Halik, 2023).

Seperti halnya dengan BKPSDM Kabupaten Pekalongan melalui bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur yang melakukan penilaian (*assessment*) atau uji kompetensi kepada pegawai pemerintah Kabupaten Pekalongan untuk mewujudkan kualitas SDM aparatur yang kompeten dan bertalenta. Penilaian para pegawai dilihat dari aspek kompetensi serta potensi, yang secara garis besar dikelompokkan dalam sembilan kotak talenta. Pengelompokan

pegawai ini merupakan upaya untuk mempermudah tindakan pengembangan yang akan dilakukan oleh instansi selanjutnya.



Sumber: Penilaian uji kompetensi ASN Pemkab. Pekalongan, 2021

Tabel 2.1 Box talenta ASN

Kompetensi ASN berhubungan dengan talenta yang dimiliki oleh ASN tersebut. Pada hasil penilaian uji kompetensi memberikan rekomendasi intervensi kebutuhan pengembangan kompetensi. Perlu dilakukan dalam rangka menjamin terpenuhinya kompetensi pejabat yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Program pengembangan SDM yang spesifik sesuai dengan kebutuhannya disusun untuk setiap kelompok pegawai, sebagai tindak lanjut dari hasil penilaian kompetensi yang dilakukan. BKPSDM Kabupaten Pekalongan berkomitmen bahwa pengembangan kompetensi ASN dilakukan tidak hanya sebagai prasyarat untuk memenuhi peraturan perundang-undangan saja. Melainkan pengembangan kompetensi ASN harus menjadi kewajiban yang dilaksanakan oleh instansi

pemerintah kepada para pegawainya. Selain itu, pengembangan kompetensi ASN saat ini menjadi hak bagi setiap ASN sesuai dengan amanat UU Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Selain menjadi kewajiban instansi perlu adanya kesadaran dari masing-masing individu pegawai bahwa pengembangan kompetensi ASN sangat diperlukan.

Menurut beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa adanya hubungan kuat antara manajemen talenta dengan pengembangan kompetensi pegawai. Beberapa penelitian terdahulu tersebut sebagai berikut:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Nama	Judul	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Analisis
Farhony et al., 2023	Implementasi Kebijakan Manajemen Talenta dalam Rangka Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemerintahan Kota Bandung	Manajemen talenta, kebijakan, pemerintah daerah	Kualitatif, analisis model interaktif	Penerapan manajemen talenta belum diterapkan kepada seluruh ASN hanya pada ASN jabatan eselon II, akan tetapi manajemen talenta yang diterapkan sudah sesuai dengan tahapan mulai dari identifikasi talenta sampai mempertahankan talenta. Beberapa faktor penghambat ditemukan, sehingga penerapan manajemen talenta belum maksimal.
Syah, 2023	Manajemen Talenta Berdasarkan <i>Smart</i> ASN di Lingkungan Pemerintah	Manajemen talenta, pengembangan karier, smart ASN	Kualitatif, analisis deskriptif, studi kepustakaan	ASN dituntut untuk mempunyai karakteristik <i>smart</i> ASN dalam hal ini harus adaptif serta responsif terhadap perkembangan teknologi. Prinsip smart ASN pada dasarnya akan menjadi

				pembaharuan dalam implementasi manajemen talenta sehingga dapat selaras dengan perkembangan teknologi berbasis digital
Kuswara dan Mayasari, 2023	Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit dalam Penempatan jabatan Struktural Pegawai di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta	Penempatan pegawai, jabatan struktural, <i>assesment, talent pool</i>	Kualitatif, <i>descriptive phenomenological analysis</i>	Proses dalam manajemen PNS dilakukan dengan menganalisis formasi kebutuhan, kompetensi dan kualifikasi pegawai maupun organisasi. Selanjutnya, untuk mengetahui kompetensi pegawai dilakukan <i>assessment center</i> sebagai proses pemetaan profil kompetensi pegawai. Hasil <i>assessment center</i> menjadi dasar penempatan pegawai jabatan struktural
Lumapow et al., 2022	Manajemen Talenta untuk Meningkatkan Kompetensi Pegawai	Manajemen talenta, kinerja pegawai	<i>Systematic literature review</i>	Pelatihan, mentoring, dan seminar menjadi fasilitas dalam proses pengembangan pegawai baik yang bertalenta maupun pegawai kurang bertalenta.

<p>Suparman dan Soantahon, 2022</p>	<p>Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN</p>	<p>ASN, Manajemen talenta, pengembangan kompetensi</p>	<p>Deskriptif, kualitatif</p>	<p>Penerapan sistem integrasi dan manajemen talenta harus dilakukan secara optimal dan menjadi tanggung jawab setiap instansi pemerintah, sehingga akan memberikan dampak maksimal bagi instansi. Dalam penelitian ini dijelaskan bahwa setiap kelompok akan mempunyai rekomendasi atas pengembangan kompetensi yang berbeda dari setiap individu itu sendiri. Seharusnya pengembangan kompetensi didasarkan pada kebutuhan individu hasil assesmen dalam proses manajemen talenta. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya masih berdasarkan pada kebutuhan akan standar kompetensi jabatan saja.</p>
-------------------------------------	---	--	-------------------------------	--

Fidianingrum dan Sukarno, 2021	Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah provinsi Jawa Timur	Kompetensi, pelatihan, rekrutmen, kinerja karyawan, kompensasi	Populasi dan sampel dengan menggunakan teknik <i>sampling probabilitas (probability)</i>	Kompetensi, rekrutmen, dan pelatihan berjalan dengan baik sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian daerah Provinsi Jawa Timur. Sedangkan kompensasi sudah dijalankan akan tetapi belum mampu meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian daerah Provinsi Jawa Timur.
Simatupang, 2021	Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN	Manajemen talenta, penilaian kompetensi, solusi	Kuantitatif dan kualitatif, deskriptif analisis	Penilaian kompetensi belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar dalam pengembangan karier ASN Kementerian Hukum dan HAM karena tidak terdokumentasikannya hasil penilaian serta tidak transparan. Selain itu, penilaian belum dilaksanakan secara menyeluruh kepada semua jabatan ASN dan tidak secara berkala.

Nurnadhifa & Syahrina, 2021	Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia	Kompetensi, Sistem Merit, Pegawai Negeri Sipil	Kualitatif, deskriptif	Tahapan pengelolaan sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan kompetensi, pengembangan karier dan promosi pada pegawai Kementerian Keuangan telah dilaksanakan dengan baik, dengan menerapkan manajemen talenta dalam manajemen PNS yang berdasarkan sistem merit.
Polyakova, 2019	Civil Service, HR Potential, and Open Innovation	Aparatur Sipil Negara, pemerintahan, potensi sdm, generasi muda	Analisis regresi linear	Regenerasi pada pegawai negeri di Rusia dengan generasi muda. Hal tersebut didasarkan pada potensi sumber daya manusia ASN dapat dikembangkan dengan menarik generasi muda. Generasi muda lebih terampil dan dapat berkontribusi terhadap penerapan teknologi baru yang didorong oleh inovasi terbuka di setiap sektor.

Whysall, 2019	The New Talent Management Challenges of Industry 4.0	Manajemen SDM, pengembangan SDM, keterampilan, pelatihan manajemen	Wawancara	Eksistensi organisasi terletak pada kualitas sumber daya manusia serta pengelolaan sumber daya manusia. Pegawai yang bertalenta sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk bertahan di industri 4.0
---------------	--	--	-----------	--

Sedangkan untuk penelitian yang sekarang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.3 Penelitian Sekarang

<b>Nama</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil yang diinginkan</b>
Rizka Shofrotul Muna, 2023	Implementasi Manajemen Talenta Melalui Uji Kompetensi Guna Meningkatkan Kualitas ASN	Manajemen talenta, uji kompetensi, kesenjangan kompetensi	Kualitatif, deskriptif analisis	Mengkaji, mengidentifikasi implementasi manajemen talenta dan menganalisis kesenjangan kompetensi pegawai pemerintah Kabupaten Pekalongan serta memberikan rekomendasi atas pengembangan kompetensi yang akan dilakukan sebagai upaya

				mewujudkan peningkatan kualitas ASN guna mengakselerasi penerapan sistem merit.
--	--	--	--	---

Perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.4 Perbandingan penelitian terdahulu dan penelitian sekarang

<b>Peneliti Terdahulu</b>		<b>Peneliti Sekarang</b>	
Farhony et al., 2023	Implementasi manajemen talenta diterapkan pada pegawai jabatan eselon II	Rizka Shofrotul Muna:	Implementasi manajemen talenta melalui uji kompetensi pada penelitian ini yaitu penilaian kompetensi yang diterapkan pada jabatan pengawas
Syah, 2023	Upaya peningkatan kualitas ASN melalui pemahaman, perkembangan teknologi informasi dan informasi ( <i>smart ASN</i> )	2023	Upaya peningkatan kualitas ASN melalui penilaian kompetensi

Kuswara dan Mayasari, 2023	BKD Provinsi DKI Jakarta menggunakan hasil <i>assessment centre</i> sebagai dasar penempatan pegawai jabatan struktural	BKPSDM Kabupaten Pekalongan melakukan uji kompetensi kepada pegawai jabatan pegawai sebagai dasar pengembangan kompetensi dan kualitas ASN serta sebagai bahan penempatan ASN (mutasi/promosi/rotasi)
Lumapow et al., 2022	Menganalisis implementasi penerapan manajemen talenta dengan pelatihan, mentoring dan seminar sebagai bentuk meningkatkan kompetensi pegawai	Mengidentifikasi implementasi manajemen talenta yang ditinjau dari uji kompetensi yang dilakukan sebagai bentuk meningkatkan kualitas SDM
Suparman dan Soantahon, 2022	Menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai sesuai persyaratan jabatan	Menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi berdasarkan hasil uji kompetensi dan kesenjangan yang terjadi
Fidianingrum dan Sukarno, 2021	Sasaran penelitian adalah pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Barat. Pengaruh rekrutmen, kompetensi, pelatihan, dan kompensasi terhadap kinerja pegawai	Sasaran penelitian adalah ASN yang mengikuti uji kompetensi tahun 2022 Uji kompetensi sebagai cara instansi untuk melakukan pengembangan kompetensi pegawai

Simatupang, 2021	Kementrian Hukum dan HAM belum memanfaatkan hasil penilaian kompetensi sebagai dasar pengembangan karier ASN	BKPSDM Kabupaten Pekalongan menggunakan hasil penilaian kompetensi sebagai dasar pertimbangan penempatan ASN (mutasi/promosi/rotasi). Selain itu, juga sebagai dasar dalam pengembangan kompetensi ASN
Nurnadhifa & Syahrina, 2021	Pada peneltian tersebut tidak melibatkan infroman sebagai sumber data primer hanya berupa sumber data sekunder yaitu rencana strategis Kementrian Keuangan tahun 2020-2024.	Pada penelitian ini melibatkan informan sebagai data sumber primer dan rencana strategis BKPSDM Kabupaten Pekalongan tahun 2021-2026 sebagai sumber data sekunder
Polyakova, 2019	Menganalisis upaya meningkatkan kualitas dan potensi sumber daya manusia dengan merekrut pegawai negeri dari generasi muda	Menganalisis upaya meningkatkan kualitas ASN dengan mengembangkan kompetensi ASN
Whysall et al., 2019	Pada penelitian ini menggunakan metode wawancara yaitu dengan mewawancarai sejumlah 12 pegawai diantaranya pemimpin senior SDM dan dari berbagai	Pada penelitian ini menggunakan metode wawancara yaitu dengan mewawancarai 4 pegawai diantaranya supervisor bidang pengembangan kompetensi dan penilaian kinerja aparatur, assessor SDM, dan ASN peserta uji kompetensi

	sektor seperti sektor energi, utilitas, konstruksi, pertahanan, dan kedirgantaraan.		
--	---	--	--

Setelah melihat tabel penelitian di atas yaitu penelitian terdahulu dan penelitian sekarang memiliki kerkaitan bahwa dalam penerapan manajemen talenta pada instansi pemerintah. Namun, setiap instansi memiliki perbedaan dalam cara pengembangan kompetensi pegawainya. Pada dasarnya pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh setiap instansi mengacu pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang salah satu hak bagi ASN adalah pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi bertujuan untuk menjadikan pegawai yang profesional, berkualitas, kompeten dan berkinerja tinggi.

Dari beberapa referensi yang peneliti sajikan di atas, bahwa penelitian dan kajian mengenai manajemen talenta dan kompetensi telah banyak dituangkan ke dalam karya tulis, penelitian dan lain sebagainya. Akan tetapi, peneliti belum menemukan penelitian yang khusus membahas tentang kesenjangan kompetensi yang terjadi dalam suatu instansi, sehingga dalam laporan magang ini peneliti akan membahas lebih lanjut terkait dengan kesenjangan kompetensi yang terjadi setelah dilakukannya uji kompetensi pada ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan sebagai bentuk implementasi manajemen talenta guna meningkatkan kualitas ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan.

## **2.2 Kerangka Kerja**

Penelitian ini akan mengidentifikasi penerapan manajemen talenta dalam instansi pemerintah yaitu BKPSDM Kabupaten Pekalongan melalui uji kompetensi yang dilakukan pada tahun 2022 kepada enam puluh pegawai dengan jabatan pengawas pemerintah Kabupaten Pekalongan. Dimana dari hasil penilaian uji kompetensi tersebut ditemukan kesenjangan kompetensi pegawai, yang berdampak

pada pengembangan kompetensi yang akan diberikan oleh masing-masing pegawai tersebut. Berikut kerangka konseptual pada tabel 2.5 di bawah ini.



Sumber utama, 2023

Tabel 2.5 Kerangka Konseptual

## **BAB III**

### **METODOLOGI**

#### **3.1 Pendekatan**

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan metode kualitatif, menurut (Creswell, 2019) pendekatan kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses penelitian serta pemahaman yang bersumber pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial serta permasalahan manusia. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus (*case study research*), yang mengangkat permasalahan kesenjangan kompetensi yang terjadi pada pegawai jabatan pengawas pemerintah Kabupaten Pekalongan yang sebelumnya telah melakukan uji kompetensi. Dan untuk sampai pada tujuan penelitian ini, peneliti menggunakan metode kualitatif karena untuk menjawab pertanyaan dan tujuan penelitian, peneliti memerlukan data yang berupa wawancara sehingga dari jawaban tersebut bisa digali dan harus dikaji lebih dalam, sehingga menghasilkan sebuah jawaban yang kemudian akan dijadikan rekomendasi atas permasalahan tersebut.

#### **3.2 Sumber Data**

Sumber data merupakan data yang diperoleh dari suatu subyek, diperlukan sebagai bahan penunjang terlaksananya sebuah penelitian serta untuk menjamin keberhasilan penelitian (Febriani & Dewi, 2018). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan dua sumber data antara lain:

### 3.2.1 Sumber Data Primer

Sumber data primer yaitu sumber data yang diperoleh langsung melalui teknik wawancara narasumber atau informan. Sumber primer merupakan sumber data yang memberikan suatu informasi atau data secara langsung kepada peneliti sebagai pengumpul data (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini yang menjadi sumber data primer adalah Mohammad Sahroni, S.T., M.Si. Tafthoyani Apriliana, S.Psi, Asifi, S.Kom. dan Naili Afifah, S.E., M.M. Peneliti melakukan wawancara secara langsung dengan Mohammad Sahroni, S.T., M.Si. Tafthoyani Apriliana, S.Psi dan melakukan wawancara secara online dengan Asifi, S.Kom. Naili Afifah, S.E., M.M.

### 3.2.2 Sumber Data Sekunder

Berbeda dengan sumber data primer yang memberikan informasi atau data secara langsung kepada peneliti, sumber data sekunder tidak memberikan data secara langsung kepada peneliti (Sugiyono, 2017). Adapun sumber data sekunder pada penelitian ini adalah dokumen-dokumen serta arsip yaitu berupa Rencana Strategis BKPSDM Kabupaten Pekalongan tahun 2021-2026 dan hasil penilaian uji kompetensi pegawai tahun 2022.

## 3.3 Teknik Pengumpulan Data

Yin (2013) berpendapat bahwa pengumpulan data untuk studi kasus berupa dokumen, arsip, wawancara, observasi dan perangkat fisik. Untuk itu prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, dokumentasi dan wawancara yaitu pengumpulan data dan informasi yang diperlukan dengan mengajukan daftar pertanyaan kepada pegawai pengelola pengembangan

kompetensi untuk hal-hal yang berhubungan dengan penelitian ini dan kepada peserta uji kompetensi untuk hal-hal teknis yang berhubungan dengan uji kompetensi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain:

### 3.3.1 Observasi

Observasi merupakan pengumpulan data fundamental dalam penelitian kualitatif (Poerwandari, 2017). Observasi adalah suatu proses pengamatan yang dilakukan secara langsung terhadap lingkungan serta partisipannya, dengan tujuan tertentu. Dalam penelitian magang ini, peneliti melakukan praktek kerja di bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur.

Peneliti mengamati serta menganalisis cara kerja bidang ini dengan kegiatannya meliputi olah data evaluasi pelaksanaan penilaian potensi dan kompetensi pegawai pemerintah Kabupaten Pekalongan, input data hasil uji kompetensi manajerial di lingkungan pemerintah Kabupaten Pekalongan tahun 2018, terlibat langsung dalam ujian kedinasan tingkat satu pemerintah Kabupaten Pekalongan dan sebagainya. Hal ini bertujuan agar peneliti mempunyai kesempatan untuk memperdalam pengamatan dan belajar secara langsung kerja secara nyata.

### 3.3.2 Wawancara

*Interview* atau wawancara yakni salah satu teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. Dalam wawancara penelitian mengumpulkan data dari informan yang beragam dengan berbagai konteks dan situasi (Sarosa, 2017). Sedangkan menurut Sujarweni (2015) wawancara merupakan sebuah proses

memperoleh penjelasan guna mengumpulkan informasi menggunakan cara tanya jawab baik dilakukan dengan cara tatap muka maupun melalui media telekomunikasi yaitu antara orang yang diwawancarai dengan pewawancara. Tujuan dari wawancara yaitu untuk mengetahui informasi dalam pikiran serta hati seorang informan, dan hal-hal yang tidak diketahui oleh peneliti melalui observasi. Dalam laporan magang ini peneliti melakukan wawancara kepada Mohammad Sahroni, S.T., M.Si. selaku kepala bidang PKPKA, Tafthoyani Apriliana, S.Psi. selaku assessor SDM aparatur pada bidang PKPKA, Asifi, S.Kom. dan Naili Afifah, S.E., M.M. selaku peserta uji kompetensi.

### 3.3.3 Dokumentasi

Teknik dokumentasi bertujuan untuk menelaah secara sistematis dari dokumen-dokumen serta data-data tertulis secara langsung yang digunakan sebagai bukti atau keterangan. Pada penelitian ini dokumentasi yang digunakan yaitu daftar hadir pelaksanaan magang dan laporan bulanan magang yang merupakan tugas wajib dari program studi yang harus dipenuhi selama kegiatan magang.

## 3.4 Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-analisis (*descriptive analytic*), yaitu penelitian yang berupaya mendeskripsikan, mencatat, menganalisis, dan menginterpretasikan hal-hal yang akan diteliti (Mardalis, 1995). Dalam mengolah data, peneliti akan melakukan langkah-langkah sebagai berikut: *Pertama*, menganalisis kesenjangan kompetensi pada beberapa kompetensi yang diujikan dengan melihat hasil penilaian uji kompetensi dan melakukan wawancara

kepada peserta terkait teknis dan pemahaman peserta akan uji kompetensi. *Kedua*, menganalisis rekomendasi berupa saran pengembangan kompetensi untuk BKPSDM serta bidang Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Aparatur sebagai jalan keluar atas permasalahan kesenjangan kompetensi yang terjadi. *Ketiga*, setelah kesenjangan dan rekomendasi kebijakan ditemukan selanjutnya mengidentifikasi penerapan manajemen talenta di BKPSDM Kabupaten Pekalongan. Data-data tersebut diambil dari hasil wawancara serta observasi mengenai permasalahan yang diteliti yang terjadi di lapangan.

Peneliti menggunakan pendekatan deskriptif-analisis untuk menafsirkan data dalam penelitian ini sesuai dengan realita yang kemudian akan diuraikan secara deskriptif. Berikut pertanyaan yang digunakan dalam wawancara:

1. Apa kompetensi yang diujikan serta berapa level standar kompetensinya?
2. Bagaimana hasil pemetaan kompetensi dan dan pengisian jabatan? Dari masing-masing kategori apakah ada interval yang ditandarkan?
3. Berdasarkan apa interval skor Job Person Match?
4. Kapan uji kompetensi ini dilakukan?
5. Siapa yang mengikuti uji kompetensi ini?
6. Mengapa uji kompetensi perlu dilakukan untuk pegawai jabatan pengawas?
7. Dimana uji kompetensi ini dilakukan?
8. Siapa yang bertugas menilai kelayakan uji kompetensi ini?
9. Apa pentingnya uji kompetensi ini? Dan apa dampak lanjutannya?
10. Apakah sebelum uji kompetensi ini terdapat pelatihan kompetensi tersebut?

11. Apakah pelaksanaan uji kompetensi ini berlaku untuk semua ASN tingkat Kabupaten saja? Berapa banyak ASN yang dinaunginya? Dan apakah uji kompetensi ini memiliki penjadwalan dalam setahun?
12. Apakah Anda sebagai peserta uji kompetensi ini memahami apabila terdapat uji kompetensi yang gagal dan apa dampaknya?
13. Apakah Anda pernah mengalami gagal dalam uji kompetensi dan apa prosedur selanjutnya?

Dari pertanyaan tersebut nantinya peneliti akan menganalisa data serta menguraikan jawaban yang diberikan oleh informan. Jawaban akan digunakan sebagai bahan peneliti melakukan analisa terhadap uji kompetensi pegawai pemerintah Kabupaten Pekalongan. Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur terus melakukan pengembangan kompetensi pegawainya, yang dilakukan dalam rangka menjamin terpenuhinya kompetensi pejabat sesuai dengan persyaratan jabatan. Di mana setiap kelompok jabatan disusun program pengembangan SDM yang spesifik sesuai dengan kebutuhannya.

No.	Nama	Kode	Jabatan	Media Wawancara
1.	Mochammad Sahroni, S.T., M.Si.	M1	Kepala Bidang PKPKA	Tatap muka dan saluran suara
2.	Tafthoyani Apriliana, S.Psi.	T2	Asessor SDM aparatur	Tatap muka dan <i>Whatsapp</i>
3.	Asifi, S.Kom.	A3	Analisis SDM aparatur ahli muda / peserta uji kompetensi	<i>Whatsapp</i>
4.	Naili Afifah, S.E., M.M.	N4	Kasubbag umum dan kepegawaian	<i>Whatsapp</i>

Sumber utama: 2023

Tabel 3.1 Daftar Nama Informan

#### 3.4.1 Penyajian Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyajian data, berikut data rekapitulasi hasil penilaian potensi dan kompetensi pegawai jabatan pengawas:

## REKAPITULASI HASIL PENILAIAN KOMPETENSI

### A. HASIL PEMETAAN JABATAN

Tabel 3.2 Hasil Pemetaan Jabatan

No	ID Peserta	Nama	Jenjang	INT	KJS	KOM	OPH	PP	PDO	MP	PK	PB	Total	JPM	Kategori Pemetaan Jabatan
1	01	X1	JP	1.25	1.75	1.25	1	1	1	1.75	1.25	1.75	12	133.3	Optimal
2	02	X2	JP	1	1.25	1.75	1.25	1.75	1	1.25	1.25	1.75	12.25	136.1	Optimal
3	03	X3	JP	1	1.25	1	1	1	1	1	1.25	1	9.5	105.5	Optimal
4	04	X4	JP	1.25	1.25	1.75	1.25	1.25	1.25	2	1.25	1.25	12.5	138.8	Optimal
5	05	X5	JP	1.75	2	1.75	1.25	1.75	1.25	1.25	1.25	1.25	13.5	150	Optimal
6	06	X6	JP	1.25	1.75	1.25	1.75	1.75	1.25	1.75	1.25	1	13	144.4	Optimal
7	07	X7	JP	1.25	1.75	1.75	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.75	12.75	141.6	Optimal
8	08	X8	JP	1	1	1	0.75	0.75	0.75	1	0.75	1	8	88.88	Cukup Optimal
9	09	X9	JP	1	1.25	1	1	1	1	1	1	1	9.25	102.7	Optimal
10	10	X10	JP	1.25	1.25	1.75	1.25	2	1.25	1.25	1.25	1.25	12.5	138.8	Optimal
11	11	X11	JP	1.25	1.75	1.75	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1	12	133.3	Optimal
12	12	X12	JP	1	1.25	1.75	1.75	1	1.75	1.75	1.75	1	13	144.4	Optimal
13	13	X13	JP	1	1.75	2	1.25	1.25	1.25	1.25	1.75	1.75	13.25	147.2	Optimal
14	14	X14	JP	1	1.25	1	1	1	0.75	1	1	1.25	9.25	102.7	Optimal
15	15	X15	JP	1.75	2	1.25	1.75	1.25	1.25	1	1	1.25	12.5	138.8	Optimal
16	16	X16	JP	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1	1.25	11	122.2	Optimal
17	17	X17	JP	1	1	1	1	1	1	1.25	0.75	1	9	100	Optimal

No	ID Peserta	Nama	Jenjang	INT	KJS	KOM	OPH	PP	PDO	MP	PK	PB	Total	JPM	Kategori Pemetaan Jabatan
18	18	X18	JP	1.75	2	2	1.75	2	1.25	1.25	2	1.75	15.75	175	Optimal
19	19	X19	JP	1.75	2	1.25	1.25	1.25	1.75	1.25	1.75	2	14.25	158.3	Optimal
20	20	X20	JP	1	1.25	1	1	1	0.75	1	1	1	9	100	Optimal
21	21	X21	JP	1.75	2	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1	12.25	136.1	Optimal
22	22	X22	JP	1.75	1.25	1.75	1	1.25	1	1	1	1.25	11.25	125	Optimal
23	23	X23	JP	1.75	1.25	1.75	1.75	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	12.75	141.6	Optimal
24	24	X24	JP	2	2	1.75	1.25	1.75	1.25	1	1.75	1.25	14	155.5	Optimal
25	25	X25	JP	1	2	1.75	1.25	1.25	1	1.25	1.75	1.75	13	144.4	Optimal
26	26	X26	JP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Kurang Optimal
27	27	X27	JP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Kurang Optimal
28	28	X28	JP	2	1.75	2	1.75	1.75	1.25	1.25	1.75	1.25	14.75	163.8	Optimal
29	29	X29	JP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Kurang Optimal
30	30	X30	JP	1.25	2	2	1.75	1.25	1.25	1.75	2	1.75	15	166.6	Optimal
31	31	X31	JP	1.75	2	1.75	1.25	1.75	1.75	2	1.75	2	16	177.7	Optimal
32	32	X32	JP	1.75	1.75	1.75	1.25	1.75	1	1.75	1.75	2	14.75	163.8	Optimal
33	33	X33	JP	1.75	1.25	1.75	1.25	1.75	1.25	1	1.25	1.25	12.5	138.8	Optimal
34	34	X34	JP	1.25	1	1.25	1.25	1	1	0.75	1	1	9.5	105.5	Optimal
35	35	X35	JP	1.25	1.75	2	1	1.25	1	1.25	1.25	1	11.75	130.5	Optimal
36	36	X36	JP	1	1.25	1	1	1.25	1	1	1	1	9.5	105.5	Optimal
37	37	X37	JP	1	1.25	1.75	1.25	1	1	1	1	1	10.25	113.8	Optimal
38	38	X38	JP	1.75	1.75	1.25	1	1.25	1	1.25	1.75	2	13	144.4	Optimal
39	39	X39	JP	1	1.75	1.75	1	1.75	1.25	1	1.75	1.25	12.5	138.8	Optimal
40	40	X40	JP	1.25	1.25	2	1.25	1.25	1.75	1	1.25	1.25	12.25	136.1	Optimal

No	ID Peserta	Nama	Jenjang	INT	KJS	KOM	OPH	PP	PDO	MP	PK	PB	Total	JPM	Kategori Pemetaan Jabatan
41	41	X41	JP	1.25	1.75	1.75	1.75	1.75	1.25	1.25	1.75	1.25	13.75	152.7	Optimal
42	42	X42	JP	1.25	1.75	2	1.25	1.25	1.75	1.75	1	1	13	144.4	Optimal
43	43	X43	JP	1.75	2	2	1.25	1.75	1.75	2	2	2	16.5	183.3	Optimal
44	44	X44	JP	1.25	2	1.75	1.75	1.75	1	2	1.75	2	15.25	169.4	Optimal
45	45	X45	JP	1.75	2	1.25	1.75	1.75	1.25	1.75	1.75	1.25	14.5	161.1	Optimal
46	46	X46	JP	1	1	1.25	1	1	1	1	1	1.25	9.5	105.5	Optimal
47	47	X47	JP	2	2	2	1.75	1.75	1.25	1.25	1.75	1.25	15	166.6	Optimal
48	48	X48	JP	2	1.75	2	1.75	1.75	1.75	1.25	1.75	1.25	15.25	169.4	Optimal
49	49	X49	JP	2	2	1.75	1.25	1.75	1.75	1.25	1.75	1.75	15.25	169.4	Optimal
50	50	X50	JP	1	1.75	1.25	1.75	1.25	1.25	1.25	1.75	1.75	13	144.4	Optimal
51	51	X51	JP	1	1	1.25	1	1	1	1	1	1	9.25	102.7	Optimal
52	52	X52	JP	1	1	1	1.25	1.25	1	1	1	1	9.5	105.5	Optimal
53	53	X53	JP	1.25	1.75	1.75	1.75	1.75	1.25	1.25	1.25	1	13	144.4	Optimal
54	54	X54	JP	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1	1.25	1.75	1	11.25	125	Optimal
55	55	X55	JP	1.75	2	2	1.25	1.75	1.25	1.25	1.75	2	15	166.6	Optimal
56	56	X56	JP	1	1	1	1	1	0.75	1	1	1	8.75	97.2	Optimal
57	57	X57	JP	1	1.75	1.25	1	1	1.25	1	1	1	10.25	113.8	Optimal
58	58	X58	JP	1	1.25	1	1.25	1.25	1	1	1	1.25	10	111.1	Optimal
59	59	X59	JP	1.75	1.75	2	1.25	1.75	1	1.25	1.75	1	13.5	150	Optimal
60	60	X60	JP	1.75	1.25	1.25	1.25	2	1	1.25	1.75	1.25	12.75	141.6	Optimal

Keterangan:

<b>Kategori</b>	<b>Skor JPM</b>
Optimal	$\geq 90\%$
Cukup Optimal	$\geq 78 - < 90\%$
Kurang Optimal	$< 78\%$

<b>No.</b>	<b>Kompetensi</b>	<b>Singkatan</b>
1.	Integritas	INT
2.	Kerjasama	KJS
3.	Komunikasi	KOM
4.	Orientasi Pada Hasil	OPH
5.	Pelayanan Publik	PP
6.	Pengembangan Diri dan Orang Lain	PDO
7.	Mengelola Perubahan	MP
8.	Pengambilan Keputusan	PK
9.	Perekat Bangsa	PB

## B. HASIL PENGISIAN JABATAN

Tabel 3.3 Hasil Pengisian Jabatan

No	ID Peserta	Nama	Jenjang	INT	KJS	KOM	OPH	PP	PDO	MP	PK	PB	Total	JPM	Kategori Pengisian Jabatan
1	01	X1	JP	1.25	1.75	1.25	1	1	1	1.75	1.25	1.75	12	66.6	KMS
2	02	X2	JP	1	1.25	1.75	1.25	1.75	1	1.25	1.25	1.75	12.25	68.0	MMS
3	03	X3	JP	1	1.25	1	1	1	1	1	1.25	1	9.5	52.7	KMS
4	04	X4	JP	1.25	1.25	1.75	1.25	1.25	1.25	2	1.25	1.25	12.5	69.4	MMS
5	05	X5	JP	1.75	2	1.75	1.25	1.75	1.25	1.25	1.25	1.25	13.5	75	MMS
6	06	X6	JP	1.25	1.75	1.25	1.75	1.75	1.25	1.75	1.25	1	13	72.2	MMS
7	07	X7	JP	1.25	1.75	1.75	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.75	12.75	70.8	MMS
8	08	X8	JP	1	1	1	0.75	0.75	0.75	1	0.75	1	8	44.4	KMS
9	09	X9	JP	1	1.25	1	1	1	1	1	1	1	9.25	51.3	KMS
10	10	X10	JP	1.25	1.25	1.75	1.25	2	1.25	1.25	1.25	1.25	12.5	69.4	MMS
11	11	X11	JP	1.25	1.75	1.75	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1	12	66.6	KMS
12	12	X12	JP	1	1.25	1.75	1.75	1	1.75	1.75	1.75	1	13	72.2	MMS
13	13	X13	JP	1	1.75	2	1.25	1.25	1.25	1.25	1.75	1.75	13.25	73.6	MMS
14	14	X14	JP	1	1.25	1	1	1	0.75	1	1	1.25	9.25	51.3	KMS
15	15	X15	JP	1.75	2	1.25	1.75	1.25	1.25	1	1	1.25	12.5	69.4	MMS
16	16	X16	JP	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1	1.25	11	61.1	KMS
17	17	X17	JP	1	1	1	1	1	1	1.25	0.75	1	9	50	KMS
18	18	X18	JP	1.75	2	2	1.75	2	1.25	1.25	2	1.75	15.75	87.5	MS
19	19	X19	JP	1.75	2	1.25	1.25	1.25	1.75	1.25	1.75	2	14.25	79.1	MMS

No	ID Peserta	Nama	Jenjang	INT	KJS	KOM	OPH	PP	PDO	MP	PK	PB	Total	JPM	Kategori Pengisian Jabatan
20	20	X20	JP	1	1.25	1	1	1	0.75	1	1	1	9	50	KMS
21	21	X21	JP	1.75	2	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1	12.25	68.0	MMS
22	22	X22	JP	1.75	1.25	1.75	1	1.25	1	1	1	1.25	11.25	62.5	KMS
23	23	X23	JP	1.75	1.25	1.75	1.75	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	12.75	70.8	MMS
24	24	X24	JP	2	2	1.75	1.25	1.75	1.25	1	1.75	1.25	14	77.7	MMS
25	25	X25	JP	1	2	1.75	1.25	1.25	1	1.25	1.75	1.75	13	72.2	MMS
26	26	X26	JP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	KMS
27	27	X27	JP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	KMS
28	28	X28	JP	2	1.75	2	1.75	1.75	1.25	1.25	1.75	1.25	14.75	81.9	MS
29	29	X29	JP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	KMS
30	30	X30	JP	1.25	2	2	1.75	1.25	1.25	1.75	2	1.75	15	83.3	MS
31	31	X31	JP	1.75	2	1.75	1.25	1.75	1.75	2	1.75	2	16	88.8	MS
32	32	X32	JP	1.75	1.75	1.75	1.25	1.75	1	1.75	1.75	2	14.75	81.9	MS
33	33	X33	JP	1.75	1.25	1.75	1.25	1.75	1.25	1	1.25	1.25	12.5	69.4	MMS
34	34	X34	JP	1.25	1	1.25	1.25	1	1	0.75	1	1	9.5	52.7	KMS
35	35	X35	JP	1.25	1.75	2	1	1.25	1	1.25	1.25	1	11.75	65.2	KMS
36	36	X36	JP	1	1.25	1	1	1.25	1	1	1	1	9.5	52.7	KMS
37	37	X37	JP	1	1.25	1.75	1.25	1	1	1	1	1	10.25	56.9	KMS
38	38	X38	JP	1.75	1.75	1.25	1	1.25	1	1.25	1.75	2	13	72.2	MMS
39	39	X39	JP	1	1.75	1.75	1	1.75	1.25	1	1.75	1.25	12.5	69.4	MMS
40	40	X40	JP	1.25	1.25	2	1.25	1.25	1.75	1	1.25	1.25	12.25	68.0	MMS
41	41	X41	JP	1.25	1.75	1.75	1.75	1.75	1.25	1.25	1.75	1.25	13.75	76.3	MMS
42	42	X42	JP	1.25	1.75	2	1.25	1.25	1.75	1.75	1	1	13	72.2	MMS

No	ID Peserta	Nama	Jenjang	INT	KJS	KOM	OPH	PP	PDO	MP	PK	PB	Total	JPM	Kategori Pengisian Jabatan
43	43	X43	JP	1.75	2	2	1.25	1.75	1.75	2	2	2	16.5	91.6	MS
44	44	X44	JP	1.25	2	1.75	1.75	1.75	1	2	1.75	2	15.25	84.7	MS
45	45	X45	JP	1.75	2	1.25	1.75	1.75	1.25	1.75	1.75	1.25	14.5	80.5	MS
46	46	X46	JP	1	1	1.25	1	1	1	1	1	1.25	9.5	52.7	KMS
47	47	X47	JP	2	2	2	1.75	1.75	1.25	1.25	1.75	1.25	15	83.3	MS
48	48	X48	JP	2	1.75	2	1.75	1.75	1.75	1.25	1.75	1.25	15.25	84.7	MS
49	49	X49	JP	2	2	1.75	1.25	1.75	1.75	1.25	1.75	1.75	15.25	84.7	MS
50	50	X50	JP	1	1.75	1.25	1.75	1.25	1.25	1.25	1.75	1.75	13	72.2	MMS
51	51	X51	JP	1	1	1.25	1	1	1	1	1	1	9.25	51.3	KMS
52	52	X52	JP	1	1	1	1.25	1.25	1	1	1	1	9.5	52.7	KMS
53	53	X53	JP	1.25	1.75	1.75	1.75	1.75	1.25	1.25	1.25	1	13	72.2	MMS
54	54	X54	JP	1.25	1.25	1.25	1.25	1.25	1	1.25	1.75	1	11.25	62.5	KMS
55	55	X55	JP	1.75	2	2	1.25	1.75	1.25	1.25	1.75	2	15	83.3	MS
56	56	X56	JP	1	1	1	1	1	0.75	1	1	1	8.75	48.6	KMS
57	57	X57	JP	1	1.75	1.25	1	1	1.25	1	1	1	10.25	56.9	KMS
58	58	X58	JP	1	1.25	1	1.25	1.25	1	1	1	1.25	10	55.5	KMS
59	59	X59	JP	1.75	1.75	2	1.25	1.75	1	1.25	1.75	1	13.5	75	MMS
60	50	X60	JP	1.75	1.25	1.25	1.25	2	1	1.25	1.75	1.25	12.75	70.8	MMS

Keterangan:

Kategori	Skor JPM
Memenuhi Syarat (MS)	$\geq 80\%$
Masih Memenuhi Syarat (MMS)	$\geq 68 - < 80\%$
Kurang Memenuhi Syarat (KMS)	$< 68\%$

Berdasarkan *company profile* dalam hal *assessment center* Badan Kepegawaian Negara, bahwa hasil data penilaian di atas berdasarkan uji kompetensi yang dilakukan dengan menggunakan *Competency Situational test* (CST) untuk mengukur tingkat kognitif dan *Competency Preference Questionnaire* (CPQ) untuk mengukur aspek afektif atau minat maupun kecenderungan untuk berperilaku. Selain itu, juga menggunakan metode *Computer Assisted Test* (CAT) dan proses integrasi data asesmen dengan metode *Modified Statistical*, pada pengolahan data dan pembuatan laporan menggunakan aplikasi.

### **3.5 Uji Keabsahan Data**

Keabsahan data pada dasarnya tidak dapat terpisahkan dari penelitian kualitatif, dalam hal ini keabsahan data digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan pada penelitian kualitatif yang dikatakan tidak ilmiah (Moleong, 2007). Dengan keabsahan data dapat membuktikan kebenaran penelitian yang dilakukan dan untuk menguji data yang diperoleh. Adapun uji keabsahan data pada penelitian kualitatif meliputi: uji *credibility*, *dependability*, dan *confirmability*, *transferability* (Sugiyono, 2015).

Uji keabsahan data diperlukan untuk mempertanggungjawabkan penelitian ilmiah. Berikut uji keabsahan data yang peneliti lakukan adalah sebagai berikut:

1. *Credibility*

Uji *credibility* (kredibilitas) adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti yang dapat teruji secara kredibilitasnya atau dapat dipercaya sumber. Hasil penelitian yang dilakukan tidak diragukan sebagai sebuah

karya ilmiah sehingga pembaca percaya penjelasan peneliti tentang temuan penelitian tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti mempelajari hasil uji kompetensi pegawai jabatan pengawas pemerintah Kabupaten Pekalongan, melakukan olah data kuesioner evaluasi pelaksanaan penilaian potensi dan kompetensi ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan dan input data hasil uji kompetensi manajerial di lingkungan pemerintah Kabupaten Pekalongan. Oleh karena itu, peneliti dalam melakukan penelitian ini menggunakan hasil analisis kesenjangan kompetensi pegawai pejabat pimpinan tinggi pratama dan administrator sebagai acuan. Selain itu, peneliti juga melakukan pengamatan pada bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur melalui pengalaman kerja selama magang di BKPSDM Kabupaten Pekalongan.

Pada penelitian ini juga menggunakan beberapa cara untuk menguji kredibilitas hasil penelitian yaitu:

a. Triangulasi

Setelah peneliti mendapatkan data dari berbagai sumber kemudian dilakukan pengecekan data atau triangulasi. Dalam penelitian ini peneliti hanya menggunakan dua triangulasi yaitu triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

1. Triangulasi Sumber

Pengecekan data yang diperoleh dari berbagai sumber dilakukan pengecekan data yaitu dengan triangulasi sumber. Untuk menguji kredibilitas data tentang “Implementasi Manajemen Talenta Melalui Uji Kompetensi Guna Meningkatkan Kualitas ASN Pemerintah Kabupaten Pekalongan” maka pengumpulan dan pengujian data dilakukan kepada pegawai yang mengikuti uji kompetensi yaitu kepada Asifi, S.Kom. dan Naili Afifah, S.E., M.M. Serta menganalisis hasil penilaian uji kompetensi dengan didukung sumber data dari pegawai yang bertugas sebagai asessor SDM aparatur yaitu Tafthoyani Apriliana, S.Psi.

## 2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan melakukan pengecekan data kepada kedua sumber dengan teknik yang berbeda. Pada sumber pegawai assessor SDM aparatur peneliti melakukan pengecekan data dengan wawancara dan observasi dokumen hasil penilaian. Pada sumber pegawai peserta uji kompetensi peneliti melakukan pengecekan informasi dengan wawancara.

## 2. *Dependability*

Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan pengujian terhadap keseluruhan proses penelitian (Sugiyono, 2015). Pengujian dilakukan dengan mengumpulkan data dan proses analisis data. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data melalui

wawancara dan observasi untuk mendapatkan informasi mendalam untuk dikaji dalam riset ini.

### 3. *Confirmability*

Uji konfirmabilitas yaitu menguji hasil penelitian yang berkaitan dengan proses yang dilakukan. Jika hasil penelitian adalah fungsi dari proses penelitian maka dapat dikatakan bahwa penelitian memenuhi standar konfirmabilitas (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini, peneliti telah mewawancarai perwakilan dari tim bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur dan perwakilan dari pegawai peserta uji kompetensi.

### 4. *Transferability*

Pada penelitian kualitatif, nilai transferabilitas dilihat dari pembaca sejauh mana dapat mengimplementasikan untuk penelitian selanjutnya dan diterapkan untuk konteks dan situasi sosial lainnya. Dalam penelitian ini, peneliti mengidentifikasi penerapan manajemen talenta dengan mengkaji dan menganalisis hasil uji kompetensi pegawai pimpinan jabatan pengawas perspektif pengembangan kompetensi SDM.

Penelitian ini dilakukan menggunakan penjelasan yang berdasarkan tujuan penelitian, observasi dari topik yang diteliti yaitu mengenai permasalahan yang terjadi di dalam lapangan kerja, dan juga pengumpulan data dengan metode analisis.

### **3.6 Unit Analisis**

Unit analisis yakni salah satu komponen dari penelitian kualitatif. Secara fundamental, unit analisis berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan kasus dalam penelitian. Sugiyono (2016) menegaskan bahwa unit analisis merupakan satuan yang diteliti berupa individu, kelompok, bentar maupun latar peristiwa sosial. Berdasarkan pengertian unit analisis di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa unit analisis dalam penelitian adalah subjek yang akan diteliti kasusnya. Dengan demikian unit analisis dalam penelitian ini adalah pegawai bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur yang bertugas sebagai asessor SDM aparatur dan pegawai peserta uji kompetensi.

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Pengumpulan Data**

Pada bab ini menjelaskan semua hasil temuan penelitian dari pengumpulan data baik melalui wawancara maupun observasi. Dari hasil wawancara dan observasi kemudian data diolah serta dianalisis.

##### **4.1.1 Observasi**

Dalam laporan magang ini, peneliti melakukan praktek kerja di BKPSDM Kabupaten Pekalongan pada bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur (PKPKA). Selama melakukan kegiatan magang peneliti melakukan pekerjaan dan mengamati proses kerja dalam bidang PKPKA. Adapun kegiatan yang penulis lakukan meliputi input data hasil uji kompetensi manajerial pemerintah Kabupaten Pekalongan, input disposisi surat bidang PKPKA, terlibat langsung dalam project ujian kedinasan tingkat satu dan dua serta ujian kenaikan pangkat penyesuaian ijazah, terlibat dalam project pembuatan video Evaluasi Pengembangan Kompetensi “Bangkom Jateng Award”, membantu mengelola inventaris sertifikat *Massive Open Online Course* Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, dan lain sebagainya.

Bidang PKPKA bertanggung jawab penuh dalam melakukan uji kompetensi kepada ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan. Hal tersebut bertujuan untuk terwujudnya ASN yang profesional, berintegritas dan sejahtera. Akan tetapi, pada

pelaksanaannya uji kompetensi belum terlaksana secara menyeluruh kepada seluruh lapisan jabatan ASN.

#### 4.1.2 Wawancara

Wawancara merupakan sebuah percakapan dua belah pihak yaitu pewawancara atau *interviewer* bertugas mengajukan beberapa pertanyaan dengan tujuan tertentu dan informan atau orang yang terwawancara disebut *interviewee* bertugas sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan pewawancara (Moleong, 2010). Pada bagian ini peneliti mewawancarai kepala bidang PKPKA, asessor SDM, analis SDM aparatur ahli muda, kasubbag umum dan kepegawaian sebagai peserta uji kompetensi. Adapun kegiatan wawancara dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Wawancara langsung dilakukan ketika peneliti melakukan kegiatan magang. Sedangkan untuk wawancara tidak langsung peneliti menggunakan media *Whatsapp* untuk menanyakan data yang masih kurang kepada informan. Diskusi lain dan untuk penyempurnaan data peneliti melakukan konfirmasi kepada asessor SDM dan kepala bidang PKPKA baik melalui *Whatsapp* maupun saluran suara.

##### 4.1.2.1 Data Informan

Informan pada penelitian ini dipilih berdasarkan jabatan yang berkaitan dengan penelitian magang ini. Berikut informan yang merupakan nara sumber atau informan untuk mendukung studi penelitian ini, data informan dijelaskan pada tabel 4.1.

No.	Nama	Kode	Jabatan	Tugas	Informasi Tambahan
1.	Mochammad Sahroni	M1	Kepala Bagian	Pemimpin di bidang Pengembangan Kompetensi dan Kinerja Aparatur (PKPKA), bertanggung jawab terhadap seluruh proses kerja bidang PKPKA bersama dengan 10 pegawai tim PKPKA	
2.	Tafthoyani Apriliana	T2	Assessor SDM	Pegawai tim bidang PKPKA yang mempunyai tugas	Tafthoyani Apriliana merupakan mentor selama kegiatan magang di BKPSDM

				bertanggung jawab terhadap pengembangan kompetensi ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan	
3.	Asifi	A3	Analisis SDM aparatur ahli muda	Peserta uji kompetensi	
4.	Naili Afifah	A4	Kasubbag umum dan Kepegawaian	Peserta uji kompetensi,	Naili Afifah merupakan seorang pegawai yang mengkonfirmasi penulis diterima magang di BKPSDM Kabupaten Pekalongan.

Sumber: Data Primer, 2023

Tabel 4.1 Data Informan

## 4.2 Hasil Wawancara

Hasil wawancara dari partisipan atau informan dalam penelitian ini akan dijelaskan dalam bagian ini. Hasil wawancara mencakup penjelasan terkait pelaksanaan serta kriteria penilaian uji kompetensi.

### 4.2.1 Teknis Penelitian

No.	Kode	Jawaban
1.	M1	Pengambilan data diperbolehkan asalkan mengikuti prosedur dari Bappeda Litbang Pekalongan
2.	M1	Penelitian terkait uji kompetensi dapat dikonsultasikan dengan anggota tim saya lebih lanjut
3.	M1	Wawancara peserta uji kompetensi dapat diambil dari pegawai BKPSDM yang mengikuti uji kompetensi.

Sumber: Data Primer, 2023

Tabel 4.2 Data Informan Teknis Penelitian

#### 4.2.2 Uji Kompetensi

<b>No.</b>	<b>Kode</b>	<b>Jawaban</b>
1.	T2	Kompetensi yang diujikan meliputi Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural dengan menggunakan level sesuai Permenpan 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
2.	T2	Pemetaan Kompetensi menjadi salah satu pertimbangan dalam melakukan rotasi/mutasi dan promosi jabatan, setiap level jabatan memiliki standar kategori yang berbeda beda sebagaimana tercantum dalam Permenpan 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
3.	T2	Skor JPM merupakan jumlah perbandingan antara nilai kompetensi yang dicapai peserta dengan jumlah total standar kompetensi yang dinyatakan dalam presentase sebagaimana tercantum dalam Perban Badan Kepegawaian Negara 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi
4.	T2	Uji kompetensi idealnya dilakukan setiap 3 tahun sekali, karena hasil uji kompetensi berlaku selama 3 tahun dan untuk mengukur perkembangan kompetensi ASN harus dilakukan Uji Kompetensi ulang

5.	T2	Uji kompetensi idealnya diikuti oleh semua ASN
6.	T2	Uji Kompetensi tidak hanya dilakukan untuk pegawai pengawas saja, tapi juga dilakukan untuk pegawai jabatan pimpinan tinggi pratama, pelaksana, administrator, dan fungsional
7.		Uji kompetensi dilakukan pada lembaga yang telah mendapatkan akreditasi dan rekomendasi dari Badan Kepegawaian Negara
8.	T2	Assessor SDM Aparatur
9.	T2	Untuk mengetahui dan mengukur kompetensi manajerial dan sosial kultural, sebagai bahan pertimbangan penempatan ASN (mutasi/rotasi/promosi), selain itu menjadi dasar pengembangan ASN dengan melihat gap antara kelebihan dan kekurangan nilai kompetensi sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan memberikan rekomendasi pengembangan kompetensi ASN
10.	T2	Tidak ada pelatihan
11.	T2	Uji kompetensi berlaku untuk semua ASN di lingkungan Kabupaten Pekalongan, sedangkan pelaksanaan uji kompetensi dilakukan setiap tahun dengan mempertimbangkan pada anggaran yang sudah ditetapkan

Sumber: Data Primer, 2023

Tabel 4.3 Data Informan Uji Kompetensi

#### 4.2.3 Peserta Uji Kompetensi

<b>No.</b>	<b>Kode</b>	<b>Jawaban</b>
1.	A3	Memahami, hasil uji kompetensi menjadi salah satu pertimbangan dalam proses pengembangan karier ASN, sehingga hasil uji kompetensi yang tidak memenuhi ketentuan persyaratan (gagal) maka akan mengganggu perjalanan pengembangan karier seorang ASN tersebut, walaupun hal itu bukan persyaratan mutlak.
2.	N4	Setau saya uji kompetensi tidak ada yang gagal karena tujuan dari uji kompetensi yang saya ikuti kemarin adalah untuk melakukan penjaringan potensi kompetensi dari ASN yang sudah memenuhi kualifikasi untuk menduduki Jabatan Eselon 3. Jadi dari hasil uji kompetensi tersebut adalah apakah ASN yang bersangkutan memenuhi syarat atau kurang memenuhi syarat untuk mendapatkan posisi tersebut (Eselon 3). Dimana hasil tersebut nantinya akan dijadikan pimpinan dalam mengambil kebijakan kaitannya dalam promosi maupun rotasi ASN
3.	A3	Pernah, selanjutnya melakukan evaluasi kegagalan tersebut dan melaksanakan pengembangan kompetensi yang diperlukan.

4.	N4	Setau saya uji kompetensi tidak ada yang gagal karena tujuan dari uji kompetensi yang saya ikuti kemarin adalah untuk melakukan penjarangan potensi kompetensi dari ASN yang sudah memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan. Jadi dari hasil uji kompetensi tersebut adalah apakah ASN yang bersangkutan memenuhi syarat atau kurang memenuhi syarat untuk mendapatkan posisi tersebut. Dimana hasil tersebut nantinya akan dijadikan pimpinan dalam mengambil kebijakan kaitannya dalam promosi maupun rotasi ASN.
----	----	---

Sumber: Data Primer, 2023

Tabel 4.4 Data Informan Peserta Uji Kompetensi

### 4.3 Diskusi

Pada bagian diskusi akan dikumpulkan data-data dan informasi yang berupa hasil wawancara dan hasil data temuan yang akan dijelaskan dan dielaborasi dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Data temuan diperoleh dari wawancara dan observasi. Kegiatan wawancara dilakukan dengan empat pegawai. Informan yang bertanggung jawab atas pemilik data bidang PKPKA, penilai uji kompetensi, dan peserta uji kompetensi. Analisis isi dikembangkan untuk menganalisis hasil wawancara dalam penelitian ini.

#### 4.3.1 Uji Kompetensi

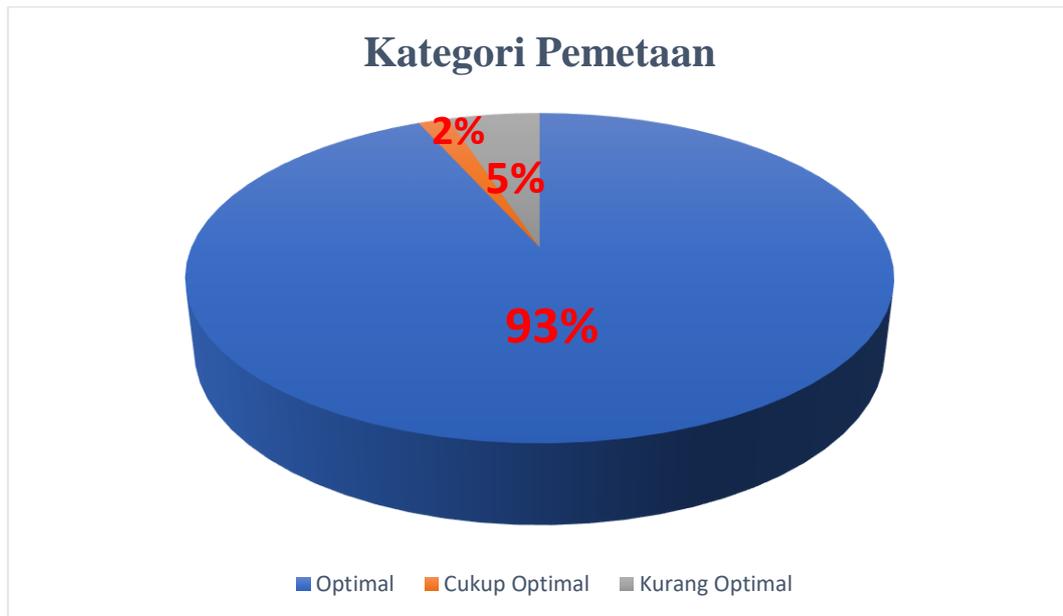
Uji kompetensi pemerintah Kabupaten Pekalongan berada di bawah naungan Badan Kepegawaian Negara, yang dilakukan secara berulang setiap tiga tahun sekali dengan tujuan untuk mengukur kompetensi pegawai baik pegawai dengan jabatan pengawas, administrator, jabatan tinggi pratama dan fungsional. Pentingnya pengisian jabatan struktural dalam birokrasi pemerintahan sesuai yang termuat dalam UU ASN memberikan kesempatan bagi ASN agar dapat mengisi jabatan tersebut selama persyaratan kompetensi, kualifikasi terpenuhi dengan mempertimbangkan standar kompetensi dan persyaratan jabatan yang dibutuhkan dalam manajemen ASN (Kuswara & Mayasari, 2023).

Uji kompetensi ini idealnya diikuti oleh semua ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan. Penilaian uji kompetensi ASN pemerintah Kabupaten Pekalongan dilakukan oleh assessor SDM aparatur. Adapun kompetensi yang diujikan meliputi kompetensi manajerial dan kompetensi struktural. Kompetensi manajerial merupakan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan yang dapat diukur serta dikembangkan untuk memimpin atau mengelola organisasi. Sedangkan kompetensi sosial kultural merupakan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang dapat dikembangkan yang berhubungan dengan pengalaman berinteraksi terhadap masyarakat mencakup suku, agama, budaya, kebangsaan, wawasan nilai, nilai, moral dan etika (Kuswara & Mayasari, 2023).

Penilaian level standar kompetensi tersebut didasarkan pada Permenpan 38 tahun 2017 yaitu mengenai standar kompetensi jabatan ASN. Setiap level jabatan mempunyai standar kategori yang berbeda beda, sedangkan pada pemetaan

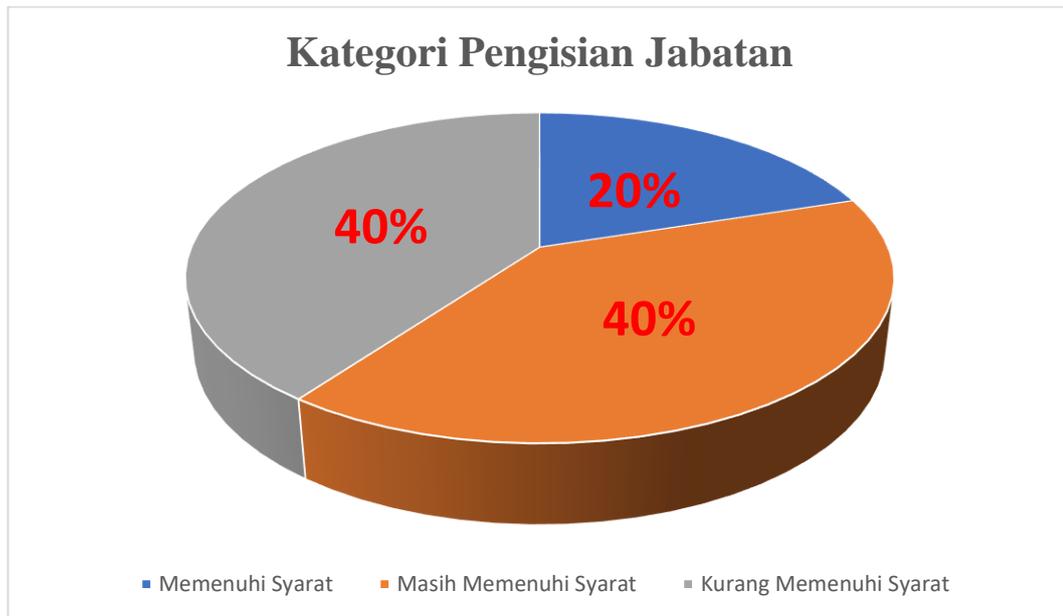
kompetensi terdapat tiga standar penilaian yaitu optimal, cukup optimal dan kurang optimal. Nilai pemetaan kompetensi dikatakan optimal apabila skor *Job Person Match* (JPM) berada pada interval nilai  $\geq 90\%$ , cukup optimal berada pada interval nilai  $\geq 78 - < 90\%$ , dan kurang optimal berada pada interval nilai  $< 78\%$ . Sementara itu, hasil nilai pemetaan jabatan terdapat tiga standar kategori yaitu memenuhi syarat, masih memenuhi syarat dan kurang memenuhi syarat. Nilai pengisian jabatan dikatakan memenuhi syarat apabila skor *Job Person Match* (JPM) berada pada interval nilai  $\geq 80\%$ , masih memenuhi syarat berada pada interval nilai  $\geq 68 - < 80\%$ , dan kurang memenuhi syarat berada pada interval  $< 68\%$ . Sebagaimana tercantum dalam Peraturan BKN 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi menyebutkan bahwa skor *Job Person Match* (JPM) merupakan jumlah perbandingan antara nilai kompetensi yang dicapai peserta dengan jumlah total standar kompetensi yang dinyatakan dalam presentase.

Pada uji kompetensi untuk pegawai dengan jabatan pengawas yang diikuti oleh 60 pegawai dari berbagai Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Pekalongan. Dari hasil penilaian uji kompetensi diperoleh data hasil kategori pemetaan dan pengisian jabatan sebagai berikut:



Tabel 4.5 Diagram Kategori Pemetaan

Tabel 4.5 menunjukkan diagram kategori pemetaan, dalam tabel tersebut disebutkan presentase tiga kategori pemetaan yang diperoleh dari nilai peserta uji kompetensi. Bahwa terdapat 93% peserta yang mendapatkan nilai dengan kategori optimal, 5% peserta yang mendapatkan nilai dengan kategori kurang optimal dan 2% peserta yang mendapatkan nilai dengan kategori cukup optimal. Dari diagram tersebut dapat disimpulkan bahwa peserta uji kompetensi memiliki kompetensi yang sesuai dengan kualifikasi dan persyaratan jabatan.

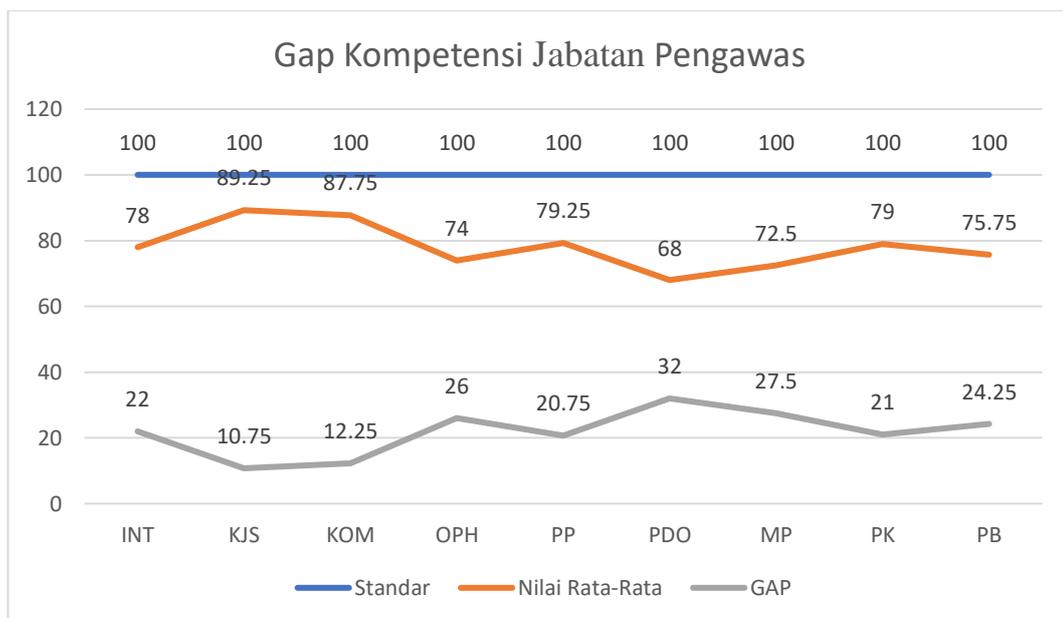


Tabel 4.6 Diagram Kategori Pengisian Jabatan

Tabel 4.6 menunjukkan diagram kategori pengisian jabatan, dalam tabel tersebut disebutkan presentase dari hasil nilai yang peserta dapatkan dari mengikuti uji kompetensi. Pada hal ini, 20% peserta memperoleh nilai memenuhi syarat, 40% peserta memperoleh nilai masih memenuhi syarat dan 40% peserta memperoleh nilai kurang memenuhi syarat. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai dengan jabatan pengawas memerlukan pengembangan kompetensi untuk dapat mengisi jabatan selanjutnya, karena peserta yang mendapat nilai kurang memenuhi syarat masih mendominasi walaupun kurang dari 50%.

Melihat data dari diagram di atas dapat dikatakan bahwa uji kompetensi penting untuk dilakukan untuk mengetahui dan mengukur kompetensi manajerial dan sosial kultural. Dari hasil penilaian tersebut kemudian akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan rotasi, mutasi, dan promosi jabatan. Selain itu, hasil penilaian akan menjadi dasar pengembangan kompetensi ASN dengan

mengacu pada kesenjangan kompetensi antar peserta uji kompetensi. Selanjutnya setelah dilakukan analisa pada nilai maka akan ditemukan kesenjangan kompetensi pada salah satu kompetensi yang diujikan. Dari kompetensi yang mempunyai nilai kesenjangan lebih besar nantinya akan menjadi bahan pertimbangan dalam memberikan rekomendasi pengembangan kompetensi. Adapun hasil kesenjangan kompetensi akan dijelaskan dalam tabel 4.7.



Tabel 4.7 Diagram Gap Kompetensi Jabatan Pengawas

Tabel 4.7 menjelaskan gap atau kesenjangan kompetensi yang diperoleh dari kompetensi yang diujikan. Kesenjangan kompetensi dihitung berdasarkan selisih antara nilai standar dengan nilai rata-rata, sehingga didapat nilai kesenjangan tertinggi yaitu 32 pada kompetensi Pengembangan Diri dan Orang lain. Dan terdapat tiga kompetensi tertinggi setelah Pengembangan Diri dan Orang Lain yaitu mengelola perubahan dengan nilai kesenjangan 27,5. Orientasi pada hasil

yang mempunyai nilai kesenjangan 26. Dan Perekat Bangsa dengan nilai 24,5. Berikut data hasil kesenjangan kompetensi pegawai, dijelaskan dalam tabel 4.8.

<b>Keterangan</b>	<b>INT</b>	<b>KJS</b>	<b>KOM</b>	<b>OPH</b>	<b>PP</b>	<b>PDO</b>	<b>MP</b>	<b>PK</b>	<b>PB</b>
<b>Standar</b>	100	100	100	100	100	100	100	100	100
<b>Rata-Rata</b>	78	89.25	87.75	74	79.25	68	72.5	79	75.75
<b>Gap</b>	22	10.75	12.25	26	20.75	32	27.5	21	24.25

Tabel 4.8 Perhitungan Gap Kompetensi

Gambaran gap atau kesenjangan kompetensi di atas menjadi bahan pertimbangan PKPKA untuk melakukan pengembangan terhadap kesenjangan kompetensi bagi pegawai yang belum memenuhi standar kompetensi jabatan yang disyaratkan.

#### 4.3.2 Peserta Uji Kompetensi

Uji kompetensi ASN bertujuan untuk menyaring potensi kompetensi ASN yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi yang sesuai untuk dapat menduduki jabatan tertentu. Hasil penilaian uji kompetensi digunakan sebagai bahan pertimbangan promosi, mutasi dan rotasi ASN. Pada informan tiga dan empat mendapat nilai kategori pengisian jabatan yang berbeda, informan tiga pernah memperoleh nilai dengan kategori kurang memuaskan sehingga harus mengikuti uji kompetensi ulang. Berbeda dengan informan keempat memperoleh nilai dengan kategori memenuhi syarat. Pada dasarnya uji kompetensi tidak ada yang gagal, namun jika peserta memperoleh nilai dengan kategori kurang memuaskan maka

harus mengikuti uji kompetensi ulang karena hasil kategori jabatan menentukan karier ASN kedepannya.

Penentuan promosi, rotasi, mutasi ASN tidak hanya didasarkan pada hasil uji kompetensi saja. Melainkan ada beberapa faktor dalam penentuan karier, dan uji kompetensi hanya sebagian dari penilaian. Peserta dikatakan lolos dan dapat naik ke jabatan tertentu harus melalui beberapa tahapan pengecekan riwayat kerja dan hasil uji kompetensi. Adapun penilaian yang digunakan sebagai bahan penempatan ASN antara lain Sasaran Kerja Pegawai (SKP), riwayat hukuman disiplin dan hasil uji kompetensi. Penilaian dilakukan secara menyeluruh apabila salah satu dari ketiga penilaian mempunyai nilai di bawah standar maka peserta dapat dikatakan tidak lolos uji kompetensi dan akan mengikuti uji kompetensi ulang.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

#### 5.1 Kesimpulan

Pegawai atau ASN harus memiliki kompetensi yang sesuai dengan jabatan yang dipangkunya (*The Right Man on The Right Place*). Hal tersebut tentunya dapat tercapai melalui manajemen yang profesional sehingga seorang ASN mampu mengemban amanah, mempunyai nilai dasar, bersih, beretika, serta terbebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme. Dalam rangka merealisasikan pegawai ASN yang berkualitas dengan kualifikasi tersebut, pemerintah mempunyai strategi jitu yaitu melalui manajemen talenta. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang memiliki talenta serta bakat dapat terwujud dengan manajemen talenta. Dijelaskan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Reformasi Birokrasi RI No. 3 Tahun 2020 bahwa manajemen talenta adalah suatu sistem dalam manajemen karier yang di dalamnya meliputi tahapan pengembangan, akuisisi, retensi serta penempatan talenta yang berdasarkan tingkat potensi, kompetensi dan kinerja tertinggi untuk mengisi posisi jabatan sesuai kebutuhan yang bertujuan untuk akselerasi pembangunan nasional. Dapat dikatakan bahwa dalam sektor publik manajemen talenta mampu meningkatkan kualitas, keterampilan serta kemampuan ASN, terutama dalam hal penyelenggaraan pemerintahan yang sesuai dengan tujuan.

Berdasarkan hasil penelitian ini, ASN dengan jabatan pengawas yang mengikuti uji kompetensi, sebagian besar peserta memperoleh nilai optimal pada kategori pemetaan jabatan. Hal tersebut dapat dikatakan bahwa peserta dapat

memenuhi kompetensi manajerial dan sosio kultural yang selanjutnya dijadikan sebagai bahan pertimbangan penempatan ASN. Namun, peserta dengan nilai optimal tersebut belum dapat dikatakan mampu menempati jabatan tertentu karena pada kategori pengisian jabatan peserta dengan nilai optimal tidak sedikit yang memperoleh nilai masih memenuhi syarat bahkan kurang memenuhi syarat.

Dari hasil penilaian tersebut dapat diidentifikasi terjadinya kesenjangan kompetensi masing-masing peserta. Terbukti bahwa kesenjangan kompetensi terjadi pada beberapa kompetensi dan kesenjangan kompetensi terbesar ada pada kompetensi pengembangan diri dan orang lain dengan nilai kesenjangan 32. Kesenjangan tertinggi akan mempengaruhi program saran pengembangan kompetensi yang akan direkomendasikan penulis kepada bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur BKPSDM Kabupaten Pekalongan.

Penilaian potensi dan kompetensi penting dilakukan untuk meningkatkan kualitas serta efisiensi kinerja ASN atau pegawai. Sesuai dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara No. 26 Tahun 2019 pada pasal 31 bagian tujuh dijelaskan bahwa hasil penilaian kompetensi sebagai dasar dalam pembinaan kepegawaian yaitu meliputi manajemen talenta, pengisian dalam jabatan, pengembangan kompetensi pegawai dan pengembangan karier. Pemerintah Kabupaten Pekalongan telah melaksanakan penerapan manajemen talenta yaitu melalui uji kompetensi pegawai. Akan tetapi penerapannya belum maksimal, karena beberapa faktor penghambat seperti sarana, prasarana dan dukungan pihak-pihak terkait belum optimal, anggaran, peningkatan kompetensi pegawai masih difokuskan pada metode konvensional (diklat), teknologi terbatas, belum adanya standar kompetensi

teknis dan pemetaan kompetensi yang hanya dilakukan terhadap kompetensi manajerial serta belum tersedia kebijakan internal atau peraturan bupati sesuai peraturan perundang-undangan yang diperlukan bagi pelaksanaan manajemen talenta, penilaian kinerja, pemberian penghargaan dan pedoman pola karier.

## **5.2 Rekomendasi**

Kesenjangan kompetensi pada ASN dapat terjadi karena dipengaruhi oleh hal-hal berikut, antara lain kualifikasi pendidikan, keterampilan, sikap, motivasi kerja, usia, kepuasan kerja, dan jabatan yang dipangku. Pada penelitian ini ditemukan kesenjangan kompetensi pada peserta yaitu pada kompetensi Pengembangan Diri dan Orang Lain. Kompetensi tersebut dapat dikembangkan melalui dorongan dalam mempelajari keterampilan, aktualisasi diri, mampu menerima tantangan yang baru, dan meningkatkan kepercayaan.

Selain kompetensi pengembangan diri dan orang lain, terdapat tiga kompetensi yang memiliki nilai kesenjangan cukup tinggi yaitu Mengelola Perubahan, kompetensi mengelola perubahan dapat dikembangkan melalui kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan. Kompetensi Orientasi Pada Hasil dapat dikembangkan melalui kemampuan dalam membuat sistematika, prioritas, peningkatan ketelitian dalam mengerjakan tugas, menetapkan target serta rencana kegiatan atau tugas, bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, dan bekerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dan kompetensi Perekat Bangsa dapat dikembangkan melalui kemampuan dalam menghargai perbedaan serta toleransi, kemampuan dalam kepekaan sosial dan peduli terhadap orang lain.

Hasil penilaian kompetensi memberikan rekomendasi intervensi pengembangan yang perlu dilakukan dalam rangka menjamin terpenuhinya kompetensi pegawai ASN sesuai dengan persyaratan jabatan. Program pengembangan SDM disusun secara spesifik sesuai dengan kebutuhannya. Salah satu rekomendasi yang akan diberikan adalah saran pengembangan pegawai sebagai tindak lanjut dari hasil penilaian potensi dan kompetensi. Saran kebutuhan pengembangan kompetensi merupakan langkah awal dalam pengelolaan SDM dengan hal tersebut diharapkan keterampilan dan kemampuan pegawai dapat meningkat sehingga dapat sesuai dengan fungsi serta tugas pokok dalam organisasi.

Adapun rekomendasi yang akan penulis berikan berupa pengembangan klasikal dan non klasikal. Kompetensi Pengembangan Diri dan Orang Lain memiliki kesenjangan kompetensi yang tinggi. Oleh karena itu, penulis merekomendasikan saran pengembangan klasikal sebagai berikut:

1. *Coaching for High Performance with GROW Method: coaching* atau pembinaan dalam melaksanakan aktivitas pendampingan serta pengembangan pegawai dengan metode *GROW*.
  - *Grow*, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.
  - *Reality*, membantu pegawai mempunyai kesadaran terhadap kesesuaian prestasi dengan tujuan yang hendak dicapai sehingga timbul kesadaran pada diri pegawai untuk menghadapi tantangan, hambatan.

- *Options*, menggali potensi yang terdapat dalam diri seorang pegawai dan menemukan solusi untuk hambatan yang ada.
  - *Will atau willingness to act*, komitmen terhadap tindakan nyata untuk mencapai tujuan utama.
2. Diklat pengembangan diri dan profesionalisme ASN
  3. *Maintaining Self Peak Performance with NLP, Neuro-Linguistic Programming* digunakan untuk meningkatkan kinerja agar dapat mencapai performa kinerja terbaik dengan mengembangkan keterampilan dan efektivitas pegawai.

Sedangkan saran pengembangan non klasikal, penulis merekomendasikan pemberian tugas dalam bentuk tim yang mendorong anggota tim untuk berperan aktif sebagai ketua atau anggota dan berkolaborasi bersama.

Rekomendasi selanjutnya yang penulis rekomendasikan untuk kompetensi Mengelola Perubahan yaitu pada pengembangan kompetensi klasikal berupa Diklat Adaptabilitas, dalam pelatihan ini akan memberikan pemahaman secara komprehensif terkait adaptasi kerja, sistem kerja dan penyesuaian diri terhadap situasi. Sementara itu, pada pengembangan non klasikal penulis merekomendasikan Program Pengembangan Profesional untuk meningkatkan kesadaran diri, dan membantu pegawai mempelajari keterampilan baru serta dapat berkontribusi lebih di tempat kerja.

Pada kompetensi Orientasi Pada Hasil penulis merekomendasikan pengembangan klasikal berupa pelatihan kerja berpikir inovatif, pelatihan tersebut

bertujuan untuk dapat mengenal potensi diri, berpikir kreatif, meningkatkan keterampilan konseptual dan analitis. Dan Diklat Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Pembelajaran, yang dapat membantu meningkatkan daya saing organisasi melalui pengetahuan dan keterampilan baru untuk menghadapi tantangan masa depan. Sedangkan rekomendasi pada pengembangan non klasikal berupa Mentorship yang berfokus pada pengembangan pengetahuan pegawai.

Kompetensi Perekat Bangsa, penulis merekomendasikan pengembangan klasikal berupa Diklat Kompetensi Fungsional dan Sosio Kultural yang bertujuan untuk mengembangkan serta melatih kompetensi fungsional dan sosio-kultural pegawai sesuai dengan level kompetensi jabatan. Dan pengembangan *Interpersonal Skill for Better Outcome* untuk meningkatkan kemampuan berinteraksi dengan orang lain dan membangun hubungan dengan orang lain. Pengembangan non-klasikal berupa Mentorship yang berfokus pada pengembangan pengetahuan pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriansyah. (2018). Analisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara Bagian Organisasi, Hukum, dan Hubungan Masyarakat Sekretariat Dirjen PSPKKM Kemos RI. *Public Administration Journal*. Vol. 2. No. 2. 122-125.
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Menwujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*. Vol. 16, No. 1. 50-53.
- Dongil, K., Erawan, I. K. P., & Mardika, I. M. (2021) Perbandingan Manajemen Pegawai Negeri Sipil Indonesia dan Koera. *Jurnal Administrasi Publik*. Vol. 6. No. 1. 66-73.
- Fauzian, N. R., & Maryati, N. T. (2022). Rekonstruksi Manajemen Talenta ASN Menggunakan Pendekatan *Soft System Methodology*: Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Barat, *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintah Daerah*, Vol. 14, No. 2. 198-216.
- Febriani, N. S., & Dewi, W. W. A. (2018). Teori dan Praktis: Riset Komunikasi Pemasaran Terpadu. Malang: Press. 49.
- Fidianeingrum, R., & Sukarno, G. (2021). Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi* Vol. 30 No. 02, 34.

- Fitriani, A., & Halik P. (2023). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Pendidikan, Sosial dan Humaniora*, Vol. 2, No.2. 318.
- Hasibuan, M. (2003). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Suksesi Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Journal Civil Service*, Vol. 14, No. 1, 59.
- Janti, D. A., Setiawati, T., & Suratman, A. (2023). *The Influence of Transformational Leadership and Job Training on Employee performance at PT. Adira Finance Yogyakarta, with Job Satisfaction as an Intervening*. *Jurnal Mantik*, Vol. 6, No. 2, 3284.
- John, W. C. (2019). Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Jose, R. J. S., & Anh, D. T. (2021). Higher Education Quality Auditor Training in Vietnam. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*. Vol. 12. No. 14. 4315-4325.
- Kamilova, M., & Gapparova, D. (2023). Talent Development Through Determining Skill Gaps of Employees. *Science and Innovation International Scientific Journal*. Vol. 2. Issue. 7. 126.

- Khan, S., & Abdullah, N. N. (2019). The Impact of Staff Training and Development on Teacher's Productivity. *Economic Management and Sustainability Journal*. Vol. 4. No. 1. 37-45.
- Kuswara, D., & Mayasari, I. (2023). Implementasi Manajemen PNS Berbasis Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Struktural Pegawai Di Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Cakrawala*, Vol. 6, No. 1, 337-343.
- Lembaga Administrasi Negara. (2018). Penyusunan Pedoman Umum Pengembangan Kompetensi Teknis Jabatan Fungsional di Instansi Pemerintah. 1-2.
- Lumapow, H. R., Watulingas, M. I., & Kimbal, G. 2022 (2022). Manajemen Talenta untuk Meningkatkan Kompetensi Pegawai. *Wunong of Educational Research*, Vol. 1, No.3. 7-11.
- Maksin, M., Tantri, R. A., Hidayat, S., & Apriyanto, A. E. (2022). Pelaksanaan Program "ASN-Berakhlak" Sebagai Bentuk Pengembangan Pegawai untuk Meningkatkan Kualitas dan Loyalitas Pegawai. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*. Vol.8. No. 1. 27-34.
- Mardalis, (1995). Metode Penelitian. Jakarta: Bumi Aksara.
- Masrully, et al., (2022). Strategi Pengukuran Kompetensi Teknis Bidang Pelatihan ASN. Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Pemetaan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. Lembaga Administrasi Negara. 5.

- Mustafid, H. (2017). Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara Melalui Budaya Organisasi. *Jurnal Tarbawi*, Vol. 3, No. 01. 1-14.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 320.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya. 186.
- Nurnadhifa, H., & Syahrina, L. (2021). Implementasi Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil di Kementerian Keuangan Republik Indonesia. *Jurnal Widya Manajemen*. Vol. 3, No. 2. 138-149.
- Paramesta, F., & Suratman, A. (2023). *The Influence of Organizational Culture and Work Competence on Performance Through Job Satisfaction at BPN Medan City*. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2, No. 05, 74.
- Prasetyo, A. W. (2019), Telaah Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintah. *Journal of Public Administration and Local Governance*. Vol. 3. No. 2. 105-115.
- Poerwandari, E. (2017). Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia. Depok: LPSP3 UI. 14.
- Polyakova, A. (2020). Civil Service, HR Potential, and Open Innovation, *Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity*.  
<http://doi:10.3390/joitmc6040174>.

- Pulungan, Z. M. (2022). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi di BPSDM Kementerian ESDM. *Jurnal Aparatur Kementrian dan Sumber Daya Mineral*. <http://dx.doi.org/10.52596/ja.v6i1.146>.
- Rencana Strategis, Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia, 2021-2026, 1-114.
- Robert, K. Y. (2013). *Studi Kasus Desain & Metode*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Samiaji, S. (2017). *Penelitian Kualitatif: Dasar-Dasar (2<sup>nd</sup> Ed.)*. Jakarta: Indeks.
- Simanungkalit, J. H. U. P. (2007). Perkembangan Sistem Kepegawaian Negara: Perspektif Komparatif Amerika Serikat dan Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*. Vol. 1, No.2.
- Simatupang, T. H. (2021). Penilaian Kompetensi dan Manajemen Talenta dalam Pengembangan Karier ASN. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*. Vol. 15, No. 3. 450-453.
- Setiadiputra, R. Y. P. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Jurnal SAWALA*. Vol. 5, No. 1. 16-22.
- Sugian, S., Lukman, S., & Wargadinata, E. L. (2021). Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat (Studi di BKPSDM Kabupaten Sumedang). *Jurnal Visioner*. Vol. 13, No. 3. 555-582.

- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 335-338.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 298.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 137.
- Suparman, R., & Soantahon, M. S. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics*, Vol. 4, No. 1. 121-132.
- Syah, F. A. (2022). Manajemen Talenta Berdasarkan Smart ASN di Lingkungan Pemerintah (Sebuah Kerangka Konseptual). *Journal Civil Service*, Vol. 16, No. 2. 93-94.
- Sujarweni, V. W. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press. 31.
- Wahyu, A. P. (2019). Telaah Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah. *Journal of Public Administration and Local Government*. Vol. 3, No. 2. 106.
- Whysal, Z., Owtram, M., & Brittain. (2019). The New Talent Management Challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development*.  
<https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0181>.

Wicaksono, E. (2022). Kualitas Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Pembangunan dan Pengembangan Kota Probolinggo. *Journal on Education*. Vol. 04, No. 04. 1731-1741.

Yudhi, R. P. S. (2017). Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Jurnal SAWALA*. Vol. 5, No. 1. 21-22.



## LAMPIRAN

Lampiran I

Surat Penerimaan Magang

	<p>PEMERINTAH KABUPATEN PEKALONGAN <b>BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH DAN PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN</b> Jl. Krakatau No. 9 Kajen Kode Pos 51161 Telepon (0285) 381456, 381010, Faks. (0285) 381789 Website : <a href="https://bappedalitbang.pekalongankab.go.id">https://bappedalitbang.pekalongankab.go.id</a> Email <a href="mailto:bappedalitbang@pekalongankab.go.id">bappedalitbang@pekalongankab.go.id</a></p>
<p>Kajen, 02 Maret 2023</p>	
Nomor : 070/466	
Lampiran :	
Perihal : Persetujuan Permohonan Izin Magang	Kepada Yth., Kaprodin Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII di Yogyakarta
<p>Memperhatikan Surat Kaprodin Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII Nomor: 528/Ka.ProdiMnj/10/Prodi.Mj/II/2023 tanggal 27 Februari 2023 Perihal Permohonan Izin Magang kami yang bertandatangan di bawah ini Kepala Bappeda Litbang Kabupaten Pekalongan, menyatakan tidak keberatan atas penggunaan lokasi untuk melakukan Kegiatan Kerja Praktik/ Magang di wilayah Kabupaten Pekalongan yang dilaksanakan oleh:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Nama : RIZKA SHOFROTUL MUNA</li><li>2. NIM/ NPM : 20311105</li><li>3. Jurusan : Manajemen</li></ol> <p>Di Sekretariat Dewan Kab. Pekalongan mulai dari 6 Maret 2023 s.d 7 Juli 2023. Dengan ketentuan-ketentuan sebagai berikut :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Pelaksanaan kegiatan Kerja Praktik tidak disalahgunakan untuk tujuan tertentu yang dapat mengganggu kestabilan Pemerintahan.</li><li>b. Sebelum melaksanakan Kerja Praktik di lokasi yang telah ditentukan, harus terlebih dahulu melaporkan kepada Kepala OPD/ Penguasa Wilayah setempat.</li><li>c. Setelah kegiatan Kerja Praktik selesai supaya langsung melaporkan hasilnya kepada Bappeda Litbang Kabupaten Pekalongan .</li></ol> <p>Demikian Izin ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.</p>	
<p>a.n. KEPALA BAPPEDA LITBANG KABUPATEN PEKALONGAN Kepala Bidang Litbang</p>  <p>Siti Hanikatun, S.STP.,M.Si Penata NIP 199011142012062001</p>	
Tembusan :	
1. Sekretaris Dewan Kabupaten Pekalongan;	
2. Sdr. RIZKA SHOFROTUL MUNA, <i>tersebut</i> .	

Lampiran II

Daftar Hadir Magang

Nama Instansi : BKPSDM Kabupaten Pekalongan  
 Nama Mahasiswa : Rizka Shofrotul Muna  
 Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia  
 Supervisor : Mochammad Sahroni, S.T., M.Si.

No	Tanggal	Jam Kerja	Deskripsi Singkat Aktivitas	Paraf Supervisor
1	06 Maret 2023	7 Jam	Membantu menyiapkan materi tentang pengadaan melalui swakelola dan perkenalan dengan para pegawai Sekretariat Dewan (Setwan)	
2	07 Maret 2023	7 Jam	Menyiapkan surat Rapat Kerja Badan Musyawarah DPRD bersama Perangkat Daerah dalam Rangka Menyusun dan Menetapkan Perubahan Jadwal Kegiatan DPRD Bulan Maret 2023. Dan inventarisasi perjalanan dinas	
3	08 Maret 2023	4 Jam	Mengurus surat perpindahan ke Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kab. Pekalongan dan konsultasi dengan Kepala Sub Bagian TU dan Kepegawaian Sekretariat Dewan (Setwan)	
4	09 Maret 2023	7 Jam	Menyiapkan surat rapat paripurna DPRD dalam rangka Penetapan Perubahan Keputusan DPRD tentang Propemperda Tahun 2023	

			dan Penyampaian Raperda Kab. Pekalongan.	
5	10 Maret 2023	5 Jam	Menyiapkan surat Rapat Paripurna DPRD dalam Rangka Penyampaian Pandangan Umum Fraksi-Fraksi terhadap 3 (tiga) Raperda Kabupaten Pekalongan.	
6	13 Maret 2023	7 Jam	Menyiapkan surat perjalanan dinas komisi I, II, IV DPRD Kab. Pekalongan.	
7	14 Maret 2023	7 Jam	Menyiapkan surat rapat kerja Pansus I, II, dan III DPRD	
8	15 Maret 2023	8 Jam	Mengikuti zoom meeting: Serial Webinar “Sharing Best Practices Implementasi Manajemen Talenta ASN: Akselerasi Mewujudkan Pemimpin Masa Depan” Seri 3 dengan tema “Analisis Kebutuhan Talenta Untuk Mendukung Visi dan Misi Organisasi Menuju World Class Government Institution”	
9	16 Maret 2023	8 Jam	Olah data kuesioner evaluasi pelaksanaan penilaian potensi dan kompetensi ASN pemerintah Kab. Pekalongan	
10	17 Maret 2023	4 Jam	Konsultasi dengan kepala bagian Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur	

11	20 Maret 2023	8 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 1-2.	A
12	21 Maret 2023	8 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 3.	A
13	24 Maret 2023	3 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 3.	A
14	27 Maret 2023	7,5 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 4-5.	A
15	28 Maret 2023	7,5 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 6-7.	A
16	29 Maret 2023	7,5 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 7-8.	A
17	30 Maret 2023	7 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 8-9.	A

18	31 Maret 2023	3 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 10.	A
19	03 April 2023	7,5 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 10-11.	A
20	04 April 2023	7,5 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), termin 11-12.	A
21	05 April 2023	7,5 Jam	Inventarisasi sertifikat peserta Massive Open Online Course Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (MOOC PPPK), peserta susulan.	A
22	06 April 2023	7,5 Jam	Input surat masuk bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja Aparatur (PKPKA), sosialisasi Surat Edaran Kepala BKN Nomor 5 Tahun 2023 Tentang penilaian Kinerja Pejabat Fungsional Bidang kepegawaian	A
23	10 April 2023	7,5 Jam	Konsultasi dengan mentor untuk kelanjutan penelitian kedepan	A
24	11 April 2023	7,5 Jam	Input data hasil uji kompetensi manajerial di lingkungan pemerintah kabupaten Pekalongan tahun 2018	A

25	12 April 2023	7,5 Jam	Input data hasil uji kompetensi manajerial di lingkungan pemerintah kabupaten Pekalongan tahun 2018	A
26	13 April 2023	7,5 Jam	Input surat masuk bidang PKPKA, permohonan surat tugas belajar dokter RSUD Kajen	A
27	14 April 2023	3 Jam	Konsultasi dengan supervisor atau kepala bagian bidang PKPKA	A
28	17 April 2023	7,5 Jam	Input surat masuk bidang PKPKA, pelaksanaan pelatihan pengembangan kompetensi teknis biaya instansi pengirim tahun 2023	A
29	18 April 2023	7,5 Jam	Input surat masuk bidang PKPKA, permohonan surat keterangan bebas hukuman disiplin dan pidana pegawai DPU TARU	A
30	19 April 2023	-	Libur Lebaran Hari Raya Idul Fitri 1444 H	A
31	20 April 2023	-	Libur Lebaran Hari Raya Idul Fitri 1444 H	A
32	21 April 2023	-	Libur Lebaran Hari Raya Idul Fitri 1444 H	A
33	22 April 2023	-	Libur Lebaran Hari Raya Idul Fitri 1444 H	A

34	23 April 2023	-	Libur Lebaran Hari Raya Idul Fitri 1444 H	A
35	24 April 2023	-	Libur Lebaran Hari Raya Idul Fitri 1444 H	A
36	25 April 2023	-	Libur Lebaran Hari Raya Idul Fitri 1444 H	A
37	27 April 2023	7,5 Jam	Mempelajari data kesenjangan kompetensi hasil pemetaan/penilaian potensi dan kompetensi ASN	A
38	28 April 2023	4 Jam	Input surat masuk bidang PKPKA, <i>Focus Group Discussion</i> asistensi penerapan sistem merit.	A
39	02 Mei 2023	8 Jam	Input data hasil uji kompetensi manajerial di lingkungan pemerintah kabupaten Pekalongan tahun 2019	A
40	03 Mei 2023	8 Jam	Input data hasil uji kompetensi manajerial di lingkungan pemerintah kabupaten Pekalongan tahun 2019	A
41	04 Mei 2023	8 Jam	Mengikuti zoom meeting sosialisasi pelaksanaan evaluasi pasca pelatihan di BPSDMD Prov. Jawa Tengah alumni dari Kab/Kota Se- Jawa Tengah.	A
42	05 Mei 2023	4 Jam	Konsultasi dengan kepala bidang PKPKA (Supervisor).	A

43	08 Mei 2023	8 Jam	Rekapitulasi TPP PNS bulan Mei OPD Kab. Pekalongan.	A
44	09 Mei 2023	8 Jam	Input surat masuk, pengumuman seleksi terbuka dan kompetitif pengisian JPT Pratama di Lingkungan pemerintah kabupaten Magelang.	A
45	10 Mei 2023	8 Jam	Input surat masuk, pengiriman personil pelatihan teknis manajemen aset/BMD pola BIP tahun 2023 an. Ronald Faebriko, SE., MM.	A
46	11 Mei 2023	8 Jam	Input surat masuk, penawaran diklat sekretaris perangkat daerah melalui mekanisme penerimaan negara bukan pajak PNBPN.	A
47	12 Mei 2023	4 Jam	Rekapitulasi perijinan cuti haji ASN pemerintah Kab. Pekalongan.	A
48	15 Mei 2023	8 Jam	Mencetak sertifikat peserta pelatihan pengenalan nilai dan etika Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), termin 1-2.	A
49	16 Mei 2023	8 Jam	Mencetak dan memberi cap pada sertifikat peserta pelatihan pengenalan nilai dan etika Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), termin 3-4.	A
50	17 Mei 2023	8 Jam	Mencetak dan memberi cap pada sertifikat peserta pelatihan pengenalan nilai dan etika Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), termin 5-6.	A

51	18 Mei 2023	8 Jam	Mencetak dan memberi cap pada sertifikat peserta pelatihan pengenalan nilai dan etika Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), termin 7-8.	A
52	19 Mei 2023	4 Jam	Mencetak dan memberi cap pada sertifikat peserta pelatihan pengenalan nilai dan etika Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), termin 8.	A
53	22 Mei 2023	8 Jam	Mencetak dan memberi cap pada sertifikat peserta pelatihan pengenalan nilai dan etika Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), termin 9.	A
54	23 Mei 2023	8 Jam	Mencetak dan memberi cap pada sertifikat peserta pelatihan pengenalan nilai dan etika Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), termin 10.	A
55	24 Mei 2023	8 Jam	Mencetak dan memberi cap pada sertifikat peserta pelatihan pengenalan nilai dan etika Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), termin 11.	A
56	25 Mei 2023	8 Jam	Mencetak dan memberi cap pada sertifikat peserta pelatihan pengenalan nilai dan etika Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), termin 12.	A
57	26 Mei 2023	4 Jam	Konsultasi dengan kepala bidang PKPKA (Supervisor).	A

58	29 Mei 2023	8 Jam	Input surat masuk, evaluasi pengembangan kompetensi BANGKOM JATENG AWARDS provinsi Jawa Tengah tahun 2023.	A
59	30 Mei 2023	8 Jam	Mengikuti zoom meeting Rapat Koordinasi Nasional Kepegawaian tahun 2023, talent management 2030: smart, agile, and empathy.	A
60	31 Mei 2023	8 Jam	Mengikuti zoom meeting oneday workshop BPSDMD.	A
61	05 Juni 2023	8 Jam	Rekapitulasi TPP PNS bulan Juni OPD Kab. Pekalongan	A
62	06 Juni 2023	8 Jam	Input surat masuk, permohonan narasumber Asesor Selasa s.d Kamis 20-22 Juni 2023	A
63	07 Juni 2023	8 Jam	Pembuatan video bersama pimpinan BKPSDM dalam rangka mengikuti lomba evaluasi BANGKOM Jateng Award	A
64	08 Juni 2023	8 Jam	Pembuatan video bersama pimpinan BKPSDM dalam rangka mengikuti lomba evaluasi BANGKOM Jateng Award	A
65	09 Juni 2023	4 Jam	Konsultasi dengan kepala bidang PKPKA (Supervisor)	A
66	12 Juni 2023	8 Jam	Input surat masuk, permohonan surat keterangan penggunaan gelar pegawai DINDIKBUD 7 orang	A
67	13 Juni 2023	8 Jam	Mendampingi perjalanan dinas ke BKD Provinsi Jawa Tengah	A

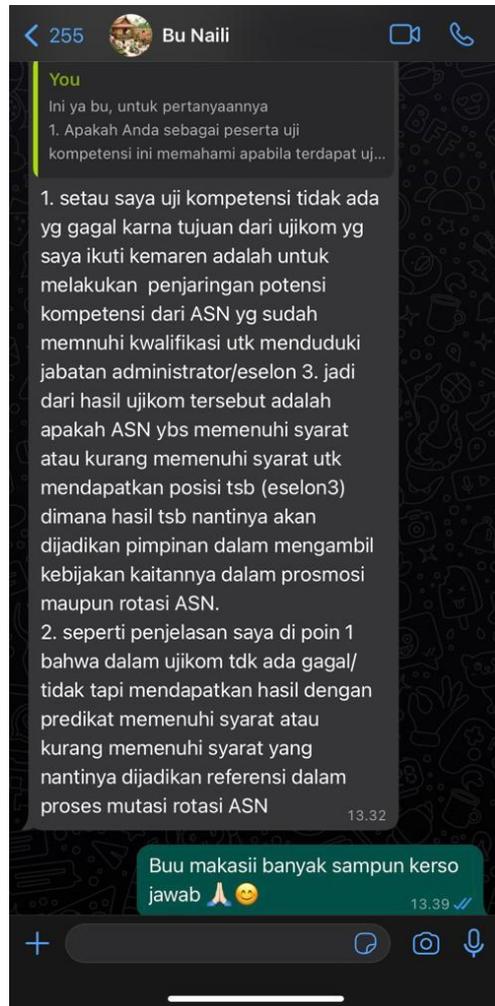
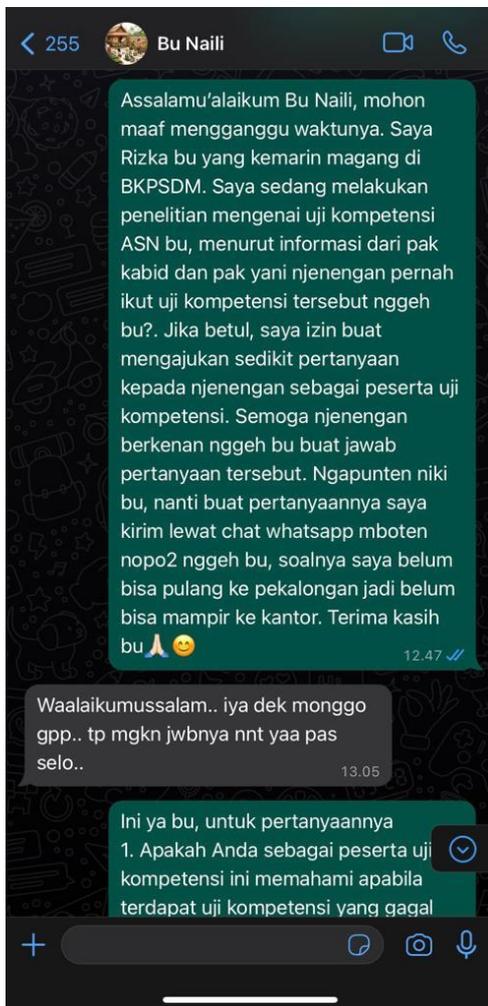
68	14 Juni 2023	8 Jam	Mendampingi perjalanan dinas ke BPSDMD Provinsi Jawa Tengah, konsultasi pelaksanaan diklat kepemimpinan.	A
69	15 Juni 2023	8 Jam	Mengikuti zoom meeting “Bimbingan Teknis Penerapan Aplikasi E-Kinerja di Lingkungan Kabupaten Pekalongan Tahun 2023”	A
70	16 Juni 2023	4 Jam	Survei lokasi di SMP N 1 Kajen Kab. Pekalongan untuk Ujian Dinas	A
71	19 Juni 2023	8 Jam	Panitia dalam pelaksanaan Ujian Dinas tingkat 1 Pemkab Pekalongan	A
72	20 Juni 2023	8 Jam	Panitia dalam pelaksanaan Ujian Dinas tingkat 1 Pemkab Pekalongan	A
73	21 Juni 2023	8 Jam	Input surat masuk, pelaksanaan pelatihan teknis analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pola BIP	A
74	22 Juni 2023	8 Jam	Rekapitulasi data peserta Ujian Dinas tingkat 1 Pemkab Pekalongan	A
75	23 Juni 2023	4 Jam	Konsultasi dengan kepala bidang PKPKA (Supervisor)	A
76	26 Juni 2023	8 Jam	Input surat masuk, pelaksanaan pelatihan teknis pengkajian kebutuhan pasca bencana pola BIP dengan metode <i>blended learning</i> tahun 2023	A

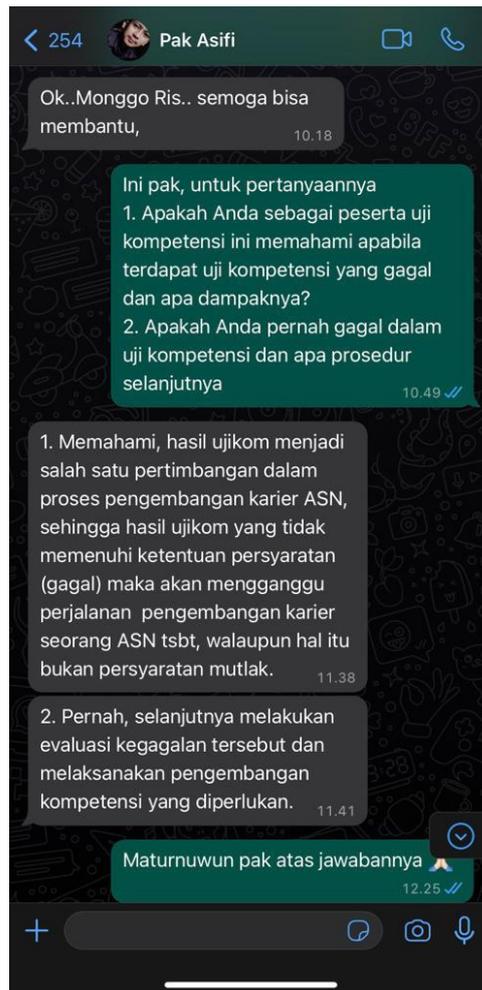
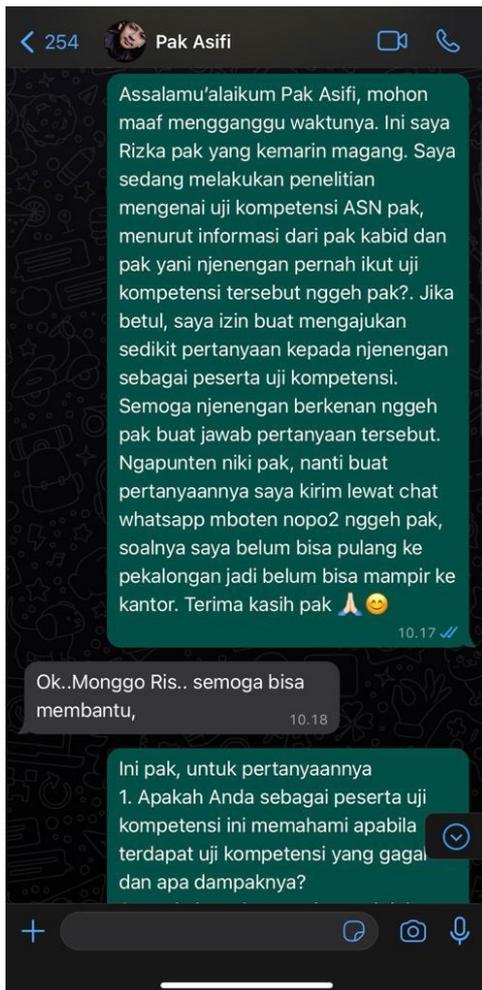
77	27 Juni 2023	8 Jam	Rekapitulasi data peserta Ujian Dinas tingkat 1 Pemkab Pekalongan	A
78	03 Juli 2023	8 Jam	Input surat masuk, pelaksanaan pelatihan teknis dasar manajemen bencana pola BIP dengan metode <i>blended learning</i> tahun 2023	A
79	04 Juli 2023	8 Jam	Input surat masuk, pelaksanaan pelatihan teknis perencanaan dan penganggaran pola BIP dengan metode <i>full e-learning</i> tahun 2023	A
80	05 Juli 2023	8 Jam	Rekapitulasi data peserta Ujian Kenaikan Pangkat Penyesuaian Ijazah Pemkab Pekalongan	A

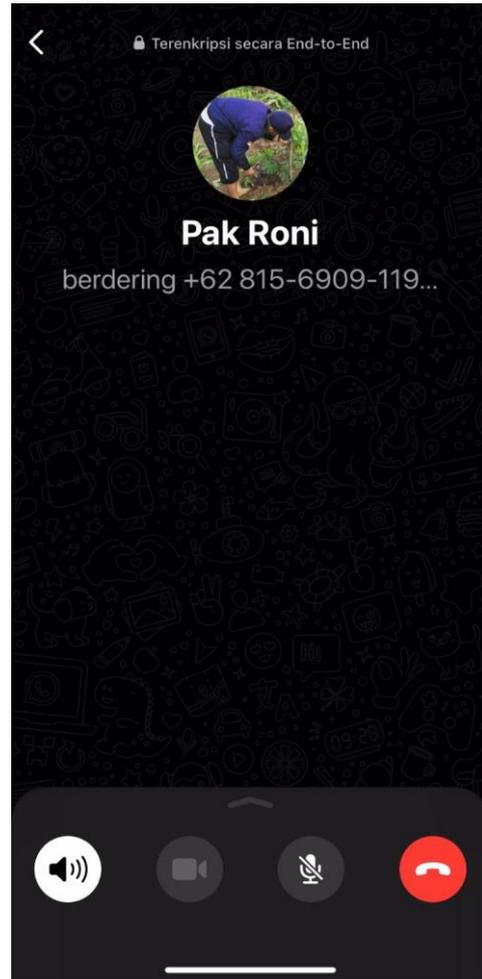
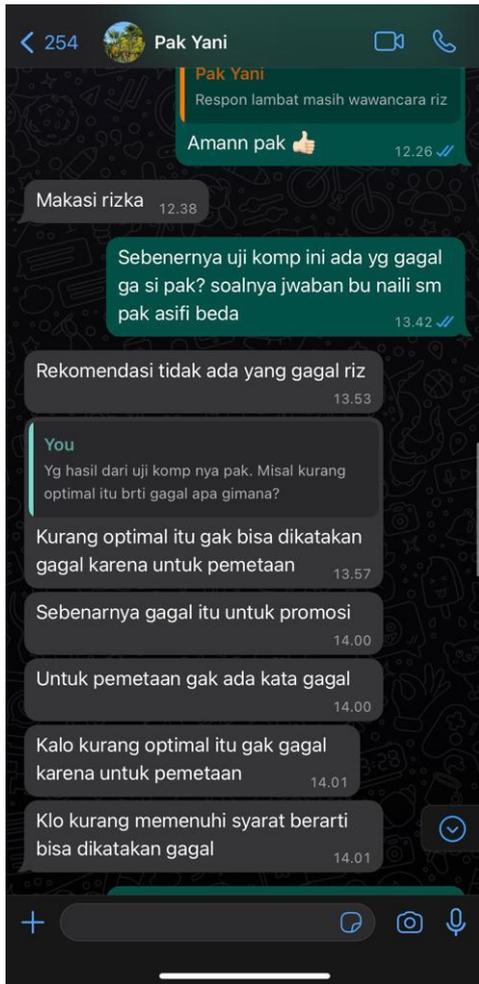
### Lampiran III

#### Dokumentasi magang dan wawancara









## Lampiran IV

### Wawancara Kualitatif

#### 1. Mochammad Sahroni – Supervisor Bidang PKPKA

##### **Tempat Wawancara: Kantor Bidang PKPKA**

**Rizka:** Assalamu'alaikum Bapak, Perkenalkan nama saya Rizka Shofrotul Muna. Saya berkesempatan magang di BKPSDM Kabupaten Pekalongan dan ditempatkan di bidang PKPKA. Kurang lebih saya sudah dua hari magang disini dan baru bisa bertemu dengan Bapak hari ini. Izinkan saya menjelaskan sedikit Pak tentang apa saja kegiatan yang akan saya lakukan selama magang di sini.

**Sahroni:** Oke Rizka, saya sudah mendengar dari rekan-rekan bahwa kamu magang di sini. Mohon maaf ya saya baru menyapa kamu karena kebetulan dua hari yang lalu saya ada dinas luar. Jadi, bagaimana Rizka untuk kedepannya.

**Rizka:** Begini Pak, kegiatan magang saya di sini kurang lebih selama empat bulan. Dan mengacu pada peraturan kampus saya diminta untuk terjun langsung belajar mengenai rangkaian proses kerja yang ada di bidang PKPKA ini tentunya. Mohon izin untuk diberikan pekerjaan yang sekiranya relevan dengan konsentrasi saya Pak.

**Sahroni:** Konsentrasinya apa kalo boleh tau?

**Rizka:** Kebetulan saya konsentrasinya SDM Pak. Dan juga selama magang di sini saya izin sekalian melakukan penelitian untuk tugas akhir saya Pak.

**Sahroni:** Untuk Penelitian di sini mengikuti aturan dari Bappeda Litbang, jika kamu sudah mendapat izin dari Bappeda Litbang selanjutnya kamu diperbolehkan mengambil data di PKPKA.

**Rizka:** Baik Pak, saya sudah mendapat izin dari Bappeda Litbang sewaktu mau masuk magang di sini.

**Sahroni:** Oke kalau begitu, kamu dapat mengkonsultasikan penelitian kamu kepada anggota tim saya secara lebih lanjut.

**Rizka:** Kepada siapa ya Pak?

**Sahroni:** Ke Pak Yani saja Rizka.

**Rizka:** Baik Pak, Terima Kasih banyak atas waktunya.

#### **Tempat wawancara: Saluran suara**

**Rizka:** Assalamu'alaikum pak, selamat siang. Bagaimana kabarnya pak?

**Sahroni:** Wa'alaikum salam mba, Alhamdulillah baik mba. Posisi di mana sekarang mba?

**Rizka:** Masih di Jogja ini Pak, mohon maaf ya pak mengganggu waktu kerjanya ini.

**Sahroni:** Tidak apa-apa mba, kebetulan di jam ini saya sedikit ada waktu.

**Rizka:** Izin menyampaikan pak, terkait kelanjutan penelitian saya di PKPKA saya membutuhkan 2 ASN peserta uji kompetensi untuk saya wawancarai. Jadi saya mau minta izin dari pak kabid untuk sekiranya saya bisa mewawancarai 2 ASN tersebut pak. Sebelumnya saya sudah

menghubungi Pak Yani dan beliau mengarahkan saya untuk meminta izin ke Bapak dulu pak.

**Sahroni:** Untuk peserta uji kompetensi di BKPSDM ini ada tiga orang yang ikut, jadi mba Rizka boleh mewawancarai yang bersangkutan tersebut.

**Rizka:** Ketiga orang tersebut siapa saja ya Pak?

**Sahroni:** Ada Pak Asifi, Pak Isnu dan Bu Naili. Malah bagus itu dulu satu bidang sama kamu pas di sini jadi lebih enak untuk wawancaranya.

**Rizka:** Baik Pak, Terima Kaih banyak sudah diizinkan.

## **2. Tafthoyani Apriliana – Assessor SDM Aparatur**

**Tempat wawancara: Kantor bidang PKPKA**

**Rizka:** Assalamu'alaikum Bapak, Perkenalkan nama saya Rizka Shofrotul Muna. Saya berkesempatan magang di BKPSDM Kabupaten Pekalongan dan ditempatkan di bidang PKPKA. Izin melakukan wawancara kepada Bapak mengenai uji kompetensi jabatan pengawas

**Tafthoyani:** Silakan mba Rizka

**Rizka:** Terima kasih Pak, pertama yang ingin saya tanyakan yaitu Mengapa uji kompetensi perlu dilakukan untuk pegawai jabatan pengawas?

**Tafthoyani:** Uji Kompetensi tidak hanya dilakukan untuk pegawai pengawas saja, tapi juga dilakukan untuk pegawai pelaksana, administrator, JPT dan fungsional

**Rizka:** Lalu, siapa saja yang mengikuti uji kompetensi ini?

**Tafthoyani:** Uji kompetensi idealnya diikuti oleh semua ASN

**Rizka:** Terkait waktunya, kapan uji kompetensi ini dilakukan pak?

**Tafthoyani:** Uji kompetensi idealnya dilakukan setiap 3 tahun sekali, karena hasil uji kompetensi berlaku selama 3 tahun dan untuk mengukur perkembangan kompetensi ASN harus dilakukan Uji Kompetensi Ulang.

**Rizka:** Untuk pelaksanaan uji kompetensi, dimana uji kompetensi ini dilakukan?

**Tafthoyani:** Uji kompetensi dilakuan pada lembaga yang telah mendapatkan akreditasi dan rekomendasi dari Badan Kepegawaian Negara

**Rizka:** Selanjutnya, apa kompetensi yang diujikan serta berapa level standar kompetensinya Pak?

**Tafthoyani:** Kompetensi yang diujikan meliputi Kompetensi Manajerial dan Kompetensi Sosial Kultural dengan menggunakan level sesuai Permenpan 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara

**Rizka:** Bagaimana pemetaan kompetensi dan pengisian jabatan? Dari masing-masing kategori apakah ada interval yang distandarkan?

**Tafthoyani:** Pemetaan Kompetensi menjadi salah satu pertimbangan dalam melakukan rotasi/mutasi dan promosi jabatan, setiap level jabatan memiliki standar kategori yang berbeda beda sebagaimana tercantum dalam Permenpan 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara

**Rizka:** Pertanyaan terakhir ini Pak terkait berdasarkan apa interval skor JPM tersebut?

**Tafthoyani:** Skor JPM merupakan jumlah perbandingan antara nilai kompetensi yang dicapai peserta dengan jumlah total standar kompetensi yang dinyatakan dalam prosentase sebagaimana tercantum dalam Perban BKN 26 Tahun 2019 tentang Pembinaan Penyelenggaraan Penilaian Kompetensi

**Rizka:** Baik Pak, Terima kasih banyak atas waktunya Pak Yani

**Tafthoyani:** Sama-sama Rizka, semoga sukses ya

**Tempat wawancara:** *Whatsapp*

**Rizka:** Assalamu'alaikum Pak Yani, mohon maaf ini pak mengganggu waktu kerjanya. Izin bertanya pak perihal uji kompetensi yg waktu itu pak

**Tafthoyani:** Wa'alaikum salam, gimana riz. Apa yang ditanyakan terkait uji kompetensi

**Rizka:** Ada beberapa pertanyaan susulan ini pak, pertama Apa pentingnya uji kompetensi ini? Dan apa dampak lanjutannya?

**Tafthoyani:** Untuk mengetahui dan mengukur kompetensi manajerial dan sosial kultural, sebagai bahan pertimbangan penempatan ASN (mutasi/rotasi/promosi), selain itu menjadi dasar pengembangan ASN dengan melihat GAP antara kelebihan dan kekurangan nilai kompetensi sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan memberikan rekomendasi pengembangan kompetensi ASN

**Rizka:** Untuk mengikuti uji kompetensi ini, apakah peserta mengikuti pelatihan kompetensi terlebih dahulu?

**Tafthoyani:** Tidak ada pelatihannya Riz

**Rizka:** Penilaian kompetensinya, siapa yang bertugas menilai kelayakan uji kompetensi ini Pak?

**Tafthoyani:** Asesor SDM Aparatur yang menilai

**Rizka:** Apakah pelaksanaan uji kompetensi ini berlaku untuk semua ASN tingkat Kabupaten saja? Berapa banyak ASN yang dinaunginya? Dan apakah uji kompetensi ini memiliki penjadwalan dalam setahun?

**Tafthoyani:** Uji kompetensi berlaku untuk semua ASN di lingkungan Kabupaten Pekalongan, sedangkan pelaksanaan uji kompetensi dilakukan setiap tahun dengan mempertimbangkan pada anggaran yang sudah ditetapkan.

**Rizka:** Baik Pak, mungkin segitu dulu untuk pertanyaan susulannya nanti jika ada hal yang ingin saya tanyakan saya kabari Bapak. Terima kasih banyak Pak.

**Tafthoyani:** Sama-sama Rizka