



**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
SEBAGAI DAMPAK PERUBAHAN JABATAN
STRUKTURAL MENJADI JABATAN FUNGSIONAL
DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**

TESIS

Disusun untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Disusun Oleh
MEGAWATI
NIM. 202201032

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2024**



**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
SEBAGAI DAMPAK PERUBAHAN JABATAN
STRUKTURAL MENJADI JABATAN FUNGSIONAL
DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk
menyelesaikan jenjang pendidikan Strata dua (S2)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Oleh :

**MEGAWATI
NIM. 202201032**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2024**

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)
SEBAGAI DAMPAK PERUBAHAN JABATAN STRUKTURAL
MENJADI JABATAN FUNGSIONAL
DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**

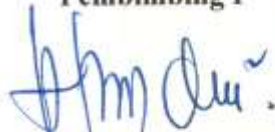
Oleh:

MEGAWATI

Telah disetujui dan dipertahankan dihadapan Tim Penguji Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus

Kudus, 20 Februari 2024

Pembimbing I



Dr. Dra. Mamik Indaryani, M.S.
NIDN. 0628045901

Pembimbing II



Dr. Supriyono, S.E., M.M.
NIDN. 0614037104

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M.
NIDN. 0618066201

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MURIA KUDUS
TAHUN 2024**

IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS

JUDUL TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) SEBAGAI DAMPAK PERUBAHAN JABATAN STRUKTURAL MENJADI JABATAN FUNGSIONAL DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA

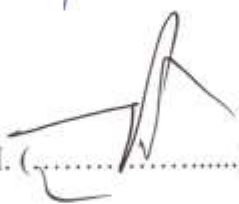
Nama Mahasiswa : MEGAWATI
NIM : 202201032
Program Studi : Magister Manajemen
Tanggal Ujian : 20 Februari 2024

TIM PEMBIMBING

Ketua : Dr. Dra. Mamik Indaryani, M.S. ()

Anggota : Dr. Supriyono, S.E., M.M. ()

TIM DOSEN PENGUJI

Dosen Penguji : Dr. Drs. Ag. Sunarno H., S.H., S.Pd., M.M. ()

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenarnya bahwa di dalam Naskah Tesis dengan judul:

**STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) SEBAGAI DAMPAK PERUBAHAN
JABATAN STRUKTURAL MENJADI JABATAN FUNGSIONAL
DI SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JEPARA**

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Penelitian Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia gelar MAGISTER MANAJEMEN dicabut, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Kudus, 20 Februari 2024
Mahasiswa



MEGAWATI
NIM. 202201032

RIWAYAT HIDUP

Megawati, lahir di Kabupaten Jepara, Provinsi Jawa Tengah pada tanggal 20 Januari 1989. Penulis lahir dari pasangan Bapak Supono dan Ibu Muslimah sebagai anak kedua dari lima bersaudara. Penulis memulai pendidikan di Sekolah Dasar (SD) pada tahun 1995 dan lulus pada tahun 2001 tepatnya di SD Negeri 2 Ujungbatu Jepara, selesai tingkat Sekolah Dasar penulis melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 5 Jepara pada tahun 2001 dan lulus pada tahun 2004, selanjutnya Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di SMK Negeri 3 Jepara dan lulus pada tahun 2007. Kemudian melanjutkan Kuliah di Universitas 17 Agustus 1945 Semarang pada tahun 2014 dan lulus pada tahun 2018. Penulis bekerja sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pemerintah Kabupaten Jepara sejak tahun 2011 sampai dengan saat ini.

Kudus, 20 Februari 2024

Penulis



MEGAWATI

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penyelesaian tesis ini penulis banyak mendapat bantuan dan perhatian yang tidak terhingga dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Darsono, M.Si. selaku Rektor Universitas Muria Kudus
2. Dr. Kertati Sumekar, S.E., M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus.
3. Dr. H. Mochamad Edris, Drs., M.M selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen.
4. Dr. Dra. Mamik Indaryani, M.S. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah meluangkan waktu dan dengan sabar memberikan petunjuk serta bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
5. Dr. Supriyono, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan motivasi dan pengarahan selama studi kepada penulis.
6. Keluarga tercinta, atas dorongan semangat dan doa yang terus mengalir.
7. Segenap dosen-dosen khususnya dosen Program Studi Magister Manajemen, staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus atas bantuan dan bekal ilmu yang berguna kepada penulis.
8. Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, terima kasih atas bantuan dan kerjasama dalam penyediaan informasi dan data guna penyusunan penelitian ini.

9. Kepada pihak-pihak lain yang tidak mungkin disebutkan satu per satu yang telah memberikan dorongan, motivasi dan bantuan baik secara langsung maupun tidak langsung atas kelancaran penyusunan tesis ini.

Kudus, 20 Februari 2024

Penulis



MEGAWATI

ABSTRAK

Pelaksanaan penyetaraan jabatan atau perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara belum diimbangi dengan pengembangan kompetensi dan menyebabkan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi terhambat serta adanya kesenjangan kompetensi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana implementasi, kendala-kendala dan strategi dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, wawancara mendalam dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan metode analisis Diagram Fishbone (diagram tulang ikan) yaitu diagram sebab-akibat. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dalam implementasi pengembangan kompetensi di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara terdapat tahapan yang ditempuh, yakni penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, pelaksanaan pengembangan kompetensi dan evaluasi pengembangan kompetensi. Namun dalam pelaksanaan masih terdapat kendala-kendala yang perlu diatasi, seperti keterbatasan anggaran, kurangnya kesempatan bagi pegawai ASN, pelaksanaan pelatihan dan pengembangan kompetensi yang tidak tepat sasaran, kurangnya dukungan dan komitmen dari pimpinan, serta tidak adanya sistem penghargaan dan sanksi yang jelas. Strategi pengembangan kompetensi untuk mengatasi kendala-kendala tersebut yaitu menyusun program dan kegiatan serta meningkatkan anggaran untuk pengembangan kompetensi ASN, memberikan kesempatan yang lebih banyak, menyesuaikan pelatihan dan pengembangan kompetensi dengan kebutuhan, meningkatkan dukungan dan komitmen dari pimpinan serta mengembangkan sistem penghargaan dan sanksi yang jelas.

Kata Kunci: Kompetensi ASN, Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional.

ABSTRACT

The implementation of equalizing positions or changing structural positions to functional positions at the Regional Secretariat of Jepara Regency has not been balanced with competency development and has caused the careers of State Civil Apparatus (ASN) to be hampered and there is a competency gap. This research aims to find out how the implementation, obstacles and strategies in developing the competence of the State Civil Apparatus (ASN) are as a result of changing structural positions to functional positions at the Regional Secretariat of Jepara Regency. The type of research used is descriptive qualitative. Data collection was carried out by observation, interviews, in-depth interviews and documentation. This research uses the Fishbone Diagram analysis method, namely a cause-and-effect diagram. Based on the results of research conducted in the implementation of competency development at the Regional Secretariat of Jepara Regency, there are stages taken, namely preparing competency development needs and plans, implementing competency development and evaluating competency development. However, in implementation there are still obstacles that need to be overcome, such as budget limitations, lack of opportunities for ASN employees, implementation of training and competency development that is not on target, lack of support and commitment from leadership, and the absence of a clear reward and sanction system. Competency development strategies to overcome these obstacles include preparing programs and activities and increasing the budget for ASN competency development, providing more opportunities, adapting training and competency development to needs, increasing support and commitment from leadership and developing a clear system of rewards and sanctions.

Keywords: ASN Competency, Structural Position, Functional Position.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayahnya sehingga penyusunan tesis yang berjudul **“Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Sebagai Dampak Perubahan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara”** dapat Penulis selesaikan.

Penulisan tesis ini dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna mencapai derajat pascasarjana S-2 pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muria Kudus. Tulisan ini menyajikan pembahasan tentang strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dalam rangka penyederhanaan birokrasi pada instansi pemerintah yang ada di Kabupaten Jepara.

Penulis menyadari bahwa tesis ini jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan penulis dalam pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar menjadikan tesis ini lebih baik dan semoga dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu dan semua pihak yang berkepentingan.

Kudus, 20 Februari 2024

Penulis



MEGAWATI

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
IDENTITAS TIM PENGUJI TESIS.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
RIWAYAT HIDUP UCAPAN TERIMA KASIH.....	v
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
KATA PENGANTAR DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Rumusan Masalah	14
1.3. Tujuan Penelitian.....	16
1.4. Manfaat Penelitian.....	16
1.5. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah.....	17
BAB II TELAAH PUSTAKA	18
2.1. Telaah Pustaka.....	18
2.1.1. Penelitian Terdahulu	18
2.2. Telaah Teori	22
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia.....	22
2.2.2. Manajemen Kepegawaian.....	24
2.2.3. Definisi Kompetensi	27
2.2.4. Karakteristik Kompetensi	29
2.2.5. Aspek Kompetensi Sumber Daya Manusia	32
2.2.6. Pengembangan Kompetensi Apartur Sipil Negara (ASN) ..	35

	Halaman
2.2.7. Pendidikan dan Pelatihan.....	36
2.2.8. Strategi Pengembangan Kompetensi	38
2.2.9. Hubungan Kompetensi Pegawai dengan Kinerja	43
BAB III KERANGKA KONSEP PENELITIAN	45
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	45
3.2. Definisi Operasional.....	47
3.2.1. Pengembangan Kompetensi.....	47
3.2.2. Penyetaraan Jabatan.....	47
3.2.3. Jabatan Struktural	48
3.2.4. Jabatan Pengawas	48
3.2.5. Jabatan Fungsional.....	48
BAB IV METODE PENELITIAN	49
4.1 Tempat dan Waktu Penelitian	49
4.2 Metode Pengumpulan Data	50
4.3 Jenis dan Sumber Data	52
4.3.1 Jenis Data.....	52
4.3.2 Sumber Data	52
4.4 Informan Penelitian	53
4.5 Instrumen Penelitian.....	54
4.6 Keabsahan Data.....	55
4.7 Analisis Data	56
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	63
5.1. Deskripsi Lokasi Penelitian.....	63
5.1.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	63
5.1.2. Tugas Pokok Dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara	66
5.1.3. Sumber Daya Manusia Perangkat Daerah	84
5.2. Implementasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai Dampak Perubahan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.....	86

5.3. Kendala-Kendala Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai Dampak Perubahan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.....	92
5.4. Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai Dampak Perubahan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.....	98
BAB VI PENUTUP	113
6.1 Kesimpulan.....	113
6.1.1 Implementasi pengembangan kompetensi sebagai dampak perubahan jabatan stuktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara	114
6.1.2 Kendala-Kendala Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai Dampak Perubahan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara	114
6.1.3 Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai Dampak Perubahan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara	115
6.2 Implikasi Penelitian.....	115
6.2.1 Implikasi Teoritis.....	115
6.2.2 Implikasi Manajerial.....	117
6.3 Agenda Penelitian Mendatang	118
6.4 Keterbatasan Penelitian	119
6.5 Saran.....	119
DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	125

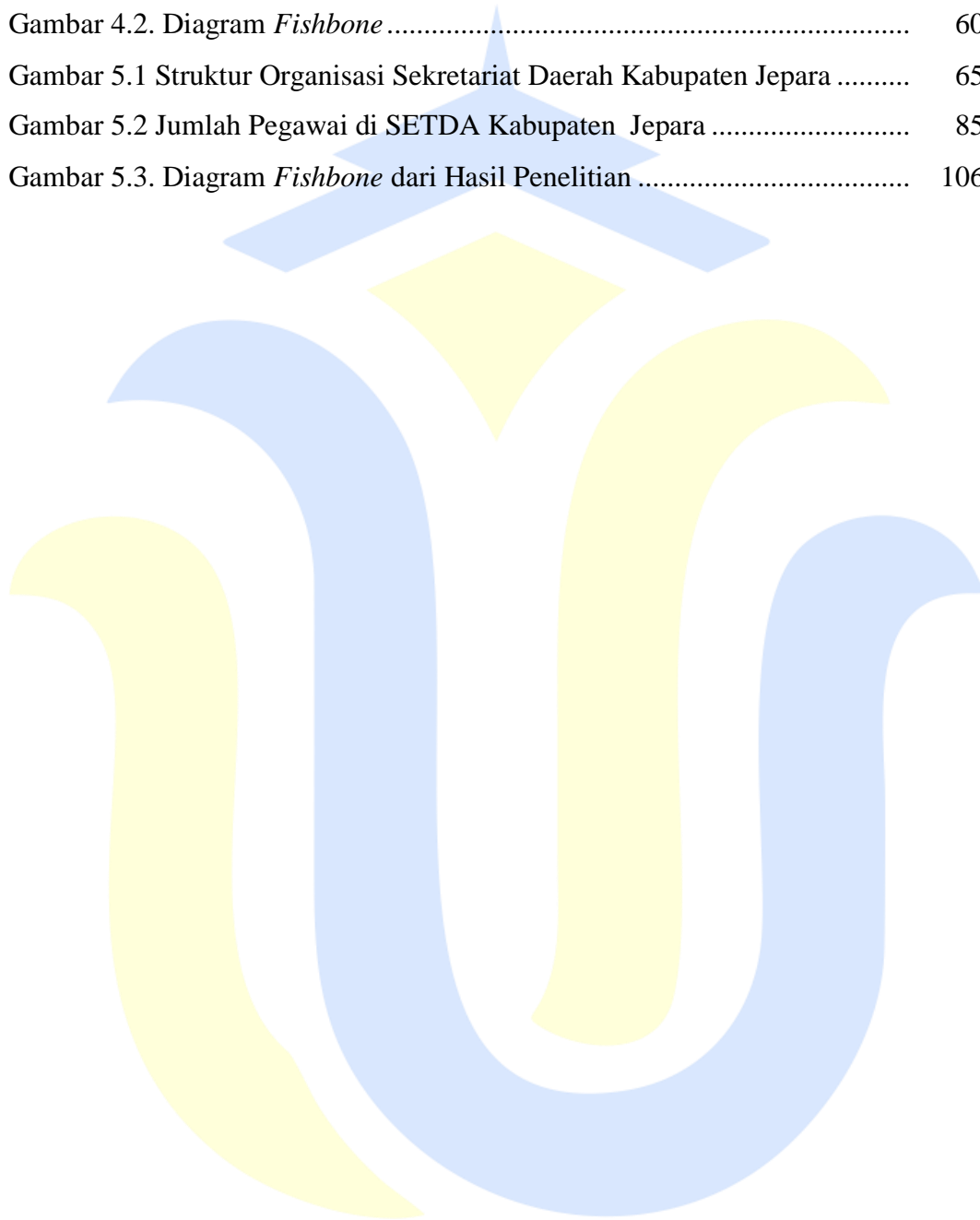
DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel 4.1	Data Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara	49



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1. Kerangka Konsep Penelitian	46
Gambar 4.2. Diagram <i>Fishbone</i>	60
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara	65
Gambar 5.2 Jumlah Pegawai di SETDA Kabupaten Jepara	85
Gambar 5.3. Diagram <i>Fishbone</i> dari Hasil Penelitian	106



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Observasi
- Lampiran 2 Pedoman Wawancara
- Lampiran 3 Hasil Wawancara dengan Informan
- Lampiran 4 Dokumentasi Wawancara
- Lampiran 5 Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2019 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional
- Lampiran 6 Surat Menteri Dalam Negeri Nomor 130/1970/OTDA tanggal 26 Maret 2021 perihal Penyederhanaan Birokrasi pada Jabatan Administrasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota
- Lampiran 7 Surat Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor B/467/KT.01/2021 tanggal 27 Mei 2021 perihal Rekomendasi Kebijakan Penyederhanaan Struktur Organisasi Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota.
- Lampiran 8 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023
- Lampiran 9 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Lampiran 10 Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 11 Surat Keterangan Melaksanakan Penelitian
- Lampiran 12 Kartu Bimbingan Tesis
- Lampiran 13 Hasil Turnitin