

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Saat ini, pengembangan kualitas sumberdaya manusia aparatur di segala bidang menjadi suatu wacana yang mengemuka pada sektor publik maupun sektor privat. Hal ini dipicu oleh berbagai kemajuan baik teknologi, pengetahuan maupun budaya. Pada sektor penyelenggaraan pemerintahan, upaya pengembangan kualitas sumber daya manusia aparatur mutlak dilaksanakan guna menjawab kritik dan sorotan masyarakat terkait akuntabilitas kinerja instansi publik serta terwujudnya pemerintahan yang baik (*Good Governance*), sehingga dunia usaha (*Corporate governance*) dan masyarakat (*Civil Society*) dapat terlayani baik dan akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pada tanggal 3 Oktober 2023 DPR RI telah resmi mengesahkan Rancangan Undang-Undang tentang penggantian atas Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi Undang-Undang melalui Rapat Paripurna DPR RI Ke-7 Masa Persidangan I Tahun Sidang 2023-2024. Diundangkannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada tanggal 31 Oktober 2023 ibarat sebuah mesin yang mendorong percepatan Transformasi Manajemen ASN. Undang-Undang yang telah dibahas selama hampir 3 (tiga) tahun masa persidangan DPR RI ini tentu bertujuan agar Indonesia memiliki landasan normatif yang kuat dan relevan dengan perkembangan zaman untuk mewujudkan birokrasi yang berkelas dunia dan memenuhi harapan seluruh rakyat Indonesia. Birokrasi sebagai mesin

pembangunan harus fokus pada dampak kinerjanya bukan hanya sekadar pada aktivitas administratif belaka. Birokrasi hadir untuk menyelesaikan berbagai persoalan publik. Tentu saja hal ini tidak mudah setidaknya harus membangun ASN menjadi mesin tangguh birokrasi yang berdampak melalui tata kelola ASN yang modern dan profesional. Terdapat 7 (tujuh) hal yang dituangkan dalam Undang-Undang ini yaitu terkait transformasi rekrutmen dan jabatan ASN yang dibuat lebih fleksibel dan kompetitif, kemudahan mobilitas talenta nasional, percepatan pengembangan kompetensi, penataan tenaga non-ASN, reformasi pengelolaan kinerja dan kesejahteraan ASN, digitalisasi manajemen ASN dan penguatan budaya kerja dan citra institusi.

Berlakunya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), mengisyaratkan penerapan sistem merit dalam pengembangan karier ASN dan akselerasi transformasi sumber daya manusia aparatur di Instansi Pemerintah. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pasal 1 ayat (2), Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan. Terkait dengan percepatan pengembangan kompetensi dalam Undang-Undang ASN ini diatur cukup komprehensif dalam arti diatur mengenai hak dan kewajiban. Di era distribusi sekarang yang penuh perubahan, belajar itu adalah sebuah kebutuhan yang sangat penting untuk kinerja organisasi sehingga pada pasal 49 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023

tercantum bahwa setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Selain itu pembelajaran dilakukan secara terintegrasi, di mana kita belajar secara terintegrasi dari metode klasikal/*formal learning*, *social learning*/belajar dari orang lain kemudian belajar sambil bekerja/*eksperiental learning*. Kemudian pengembangan kompetensi ini terintegrasi dengan pekerjaan agar pekerjaannya semakin baik, dalam bentuk *coaching*, *mentoring*, *on the job training*, penugasan, terintegrasi dengan manajemen ASN (manajemen kinerja dan manajemen talenta) dan terakhir terhubung dengan pegawai ASN lain lintas instansi pemerintah maupun dengan pihak terkait, serta ditegaskan tanggung jawab pimpinan untuk pengembangan kompetensi pegawai.

Pengembangan kompetensi digunakan sebagai penilaian Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (IP-ASN). Indeks Profesionalitas ASN adalah ukuran statistik yang menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja dan kedisiplinan pegawai ASN dalam melaksanakan tugas jabatan. Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN akan digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya pengembangan profesionalisme ASN serta penilaian Reformasi Birokrasi. Pengembangan kompetensi tersebut harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier. Dalam mengembangkan kompetensi setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Untuk menyusun rencana

pengembangan kompetensi perlu dilakukan analisis kesenjangan kompetensi dan analisis kesenjangan kinerja. Analisis kesenjangan kompetensi dilakukan dengan membandingkan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki. Sedangkan analisis kesenjangan kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil penilaian kinerja PNS dengan target kinerja jabatan yang diduduki.

Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi aparatur ASN tersebut, diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan ASN yang memiliki kompetensi tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional. Untuk itu sangat wajar apabila pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) daerah baik dari segi perencanaan program, penyediaan sarana dan prasarana maupun anggaran yang memadai.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi adalah salah satu kebijakan prioritas dalam periode kedua pemerintahan Presiden Joko Widodo yang diimplementasikan dengan cara memangkas jabatan administrasi dan di disetarakan menjadi jabatan fungsional. Jabatan struktural pada organisasi pemerintahan disederhanakan guna mewujudkan organisasi yang lebih profesional, bertanggungjawab dan dinamis. Aparat dapat bekerja dengan kualitas yang terkontrol pada mutu organisasi sehingga menghasilkan kinerja organisasi yang lebih efektif dan efisien dalam pelayanan masyarakat. Mekanisme pelaksanaan kebijakan ini diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 Tahun

2019 Tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional dan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 42 Tahun 2018 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Fungsional Melalui Penyesuaian/Inpassing.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang terkena dampak dari penyederhanaan level eselon tersebut dialihkan ke jabatan fungsional yang lebih menghargai keahlian dan kompetensi masing-masing PNS. Ini merupakan langkah lanjutan dari upaya pemerintah dalam melaksanakan reformasi birokrasi. Dalam implementasi kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional tentu saja terdapat banyak tantangan dan permasalahan ke depan yang harus dihadapi dan perlu untuk segera ditindaklanjuti terutama dalam pengembangan kompetensi dan pengembangan karier pejabat fungsional melalui jalur penyetaraan. Tantangan tersebut diantaranya pejabat pengawas (eselon IV) masih belum terbiasa menjadi pejabat fungsional sehingga ada ungkapan “pejabat fungsional rasa struktural”, selain itu ada kekhawatiran menurunnya tunjangan atau *take home pay*. Di sisi lain pola tata kerja dan tata laksana juga menjadi pertanyaan, dikarenakan selama ini struktur organisasi memberikan kewenangan pada pejabat struktural untuk melakukan tugas-tugas manajerial, sementara pemangku jabatan fungsional dianggap lemah dan belum memiliki peran strategis dalam organisasi.

Pegawai adalah sumber daya yang sangat penting pada suatu organisasi. Sumber daya manusia (SDM) atau pegawai memegang peranan utama dalam penyelenggaraan suatu organisasi. Sumber daya manusia (SDM) sebagai modal

utama organisasi dan salah satu komponen yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan dalam organisasi (Fitrianingrum, et al., 2020). Tanpa adanya pegawai dalam suatu organisasi, dapat dipastikan organisasi tidak dapat berjalan dengan optimal. Kebijakan penyederhanaan birokrasi yang dilaksanakan pada organisasi pemerintah ini tentu saja berpengaruh langsung pada pegawai terutama Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai pelaksana dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Penyederhanaan birokrasi yang salah satunya dilakukan melalui pengalihan jabatan struktural menjadi fungsional akan mengubah struktur organisasi serta pergeseran fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM). Restrukturisasi akan mengakibatkan pergeseran penting terhadap fungsi manajemen SDM terutama terkait perencanaan dan manajemen karier karena akan menimbulkan berbagai persepsi PNS terkait pengembangan karier dan akan mempengaruhi kehidupan kerja PNS (Djarmiko et al., 2002). Pengalihan jabatan ini dikhawatirkan akan mengubah cara berpikir Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang seringkali hanya mencari jabatan tanpa melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Persepsi umum dan fakta bahwa PNS yang memegang jabatan tertentu membawa rasa hormat dan penghargaan secara sosial. Pada umumnya jabatan fungsional cenderung kurang diminati dibandingkan jabatan struktural karena perbedaan besarnya kompensasi dan tunjangan yang diterima serta pola karier yang belum jelas untuk beberapa jenis jabatan fungsional. Selain itu, PNS lebih tergiur menduduki jabatan struktural dibandingkan dengan jabatan fungsional karena faktor kesejahteraannya yang berbeda. Dalam birokrasi pemerintahan jabatan

struktural dianggap lebih menarik karena memperoleh banyak dampak positif atas jabatannya seperti rumah dinas, alat transportasi, ajudan dan sebagainya serta sebaliknya untuk jabatan fungsional terkadang tidak diperhatikan dalam pengembangan karier dan kesejahteraan. Pengalihan jabatan struktural ke fungsional juga berpotensi memunculkan perilaku kerja kontraproduktif yang dapat dilihat dari indikator kegagalan pegawai dalam melaksanakan proses kerja dalam jabatan fungsional (Daniarsyah, Dida, 2020).

Penyederhanaan birokrasi tidak hanya dilaksanakan pada pemerintah pusat namun juga pada pemerintah daerah, salah satunya pada Pemerintah Kabupaten Jepara. Pelaksanaan penyederhanaan birokrasi di Pemerintah Kabupaten Jepara saat ini sudah sampai pada tahap pelantikan pejabat fungsional yang dialihkan dari jabatan struktural. Pelantikan ini dilaksanakan pada tanggal 31 Desember 2021. Jumlah PNS di Kabupaten Jepara pada Tahun 2021 sebanyak 7.564 orang, sebesar 6,62% menduduki jabatan struktural yang terdiri dari JPT Pratama sebanyak 27 orang, jabatan administrator sebanyak 147 orang, jabatan pengawas sebanyak 327 orang, jabatan pelaksana sebanyak 1.593 orang, Sekdes 75 orang dan jabatan fungsional tertentu sebanyak 5.395 (Statistik Sektoral Kabupaten Jepara, 2022). Jumlah PNS eselon IV yang dilantik dan sudah dialihkan ke jabatan fungsional sebanyak 175 orang atau sekitar 91,62% dari jumlah PNS 191 pada jabatan struktural eselon IV di Kabupaten Jepara. Sedangkan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara ada 24 orang eselon IV yang dialihkan ke jabatan fungsional dari jumlah struktural sebanyak 27 orang. Pengalihan jabatan ini dilakukan melalui penyetaraan jabatan pada 27 Perangkat Daerah di Kabupaten Jepara. Penyetaraan

jabatan dilakukan dengan pengangkatan pejabat struktural (administrasi) ke dalam jabatan fungsional melalui penyesuaian/inpassing pada jabatan fungsional yang setara (Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021).

Kebijakan penyetaraan jabatan yang ditempuh pemerintah dalam implementasinya ibarat pisau bermata dua yang menimbulkan fenomena *gap*. Pada satu sisi kebijakan tersebut diharapkan mampu mentransformasi suramnya wajah birokrasi tanah air selama ini. Pada sisi lain, kebijakan tersebut juga berpotensi menghambat bahkan membunuh karier pejabat fungsional yang disetarakan. Mengantisipasi permasalahan tersebut, Kementerian PAN dan RB telah memberikan panduan yang detail dalam berbagai regulasi. Salah satu aspek yang sangat ditekankan dalam Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 17 Tahun 2021 adalah berkaitan dengan kompetensi yang harus dipenuhi sebelum dilakukan penyetaraan jabatan.

Adanya kebijakan untuk pengalihan jabatan struktural menjadi fungsional melalui penyetaraan jabatan akan mempengaruhi pola pikir PNS terhadap jabatan atau karier serta berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai. Restrukturisasi akan mengakibatkan pergeseran penting terkait pengembangan karier dan akan mempengaruhi kehidupan kerja PNS (Djarmiko et al., 2002). Kebijakan pengalihan jabatan administrasi atau struktural menjadi jabatan fungsional berpotensi menimbulkan perilaku kerja kontraproduktif yang tinggi apabila SDM tidak dikelola dengan komprehensif.

Perubahan peraturan terkait ASN yang demikian dinamis, tidak sejalan dengan implementasi yang ada di lapangan. Salah satunya realita yang terjadi di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang belum memiliki rencana pengembangan kompetensi pegawai yang tersusun secara sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan, yang seharusnya dibutuhkan dalam peningkatan pengembangan kompetensi. Padahal dengan adanya penyederhanaan birokrasi yang dilaksanakan pada akhir tahun 2021 lalu serta dengan terbitnya Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 1 Tahun 2023 tentang jabatan fungsional pada pasal 46 ayat (1) menyatakan bahwa Pejabat Fungsional wajib mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan sesuai dengan minat dan kebutuhan pelaksanaan tugas jabatan fungsional yang diduduki dalam sistem pembelajaran terintegrasi, oleh karena itu percepatan pengembangan kompetensi menjadi hal mendesak yang harus segera dilaksanakan.

Berdasarkan data kepegawaian di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, pengembangan kompetensi aparatur masih merupakan persoalan yang perlu mendapat perhatian terutama dilihat dari segi kompetensi pengetahuan/intelektual (pendidikan formal), kompetensi keterampilan (pelatihan struktural, pelatihan teknis/fungsional, kursus, penataran). Kebanyakan pegawai masih sangat kurang dalam hal diklat struktural, diklat teknis dan diklat fungsional yang diperlukan untuk pengembangan kompetensi keterampilan yang berhubungan langsung dengan bidang tugas masing-masing maupun untuk pengembangan karier ASN itu sendiri. Hal ini menyebabkan risiko terhambatnya karier ASN dari segi kenaikan pangkat terutama bagi ASN yang terdampak

perubahan jabatan dari struktural menjadi fungsional karena adanya penyederhanaan birokrasi.

Terdapat beberapa kendala pengembangan kompetensi di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, baik itu dari segi regulasi yang seringkali berubah maupun persepsi yang berbeda dalam memahami peraturan terkait administrasi kepegawaian sehingga menyulitkan dalam tata kelola Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan mempertimbangkan kualifikasi dan kompetensi sebagai syarat jabatan yang diduduki untuk masing-masing Aparatur Sipil Negara (ASN).

Berbagai masalah muncul sebagai dampak adanya perubahan jabatan struktural menjadi fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara diantaranya perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional tidak diimbangi dengan pengembangan kompetensi dan menyebabkan karier Aparatur Sipil Negara (ASN) terhambat, adanya kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki, adanya kendala dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi baik dari segi peraturan, instansi yang bersangkutan maupun dari Aparatur Sipil Negara (ASN) itu sendiri sehingga pengembangan kompetensi belum bisa berjalan dengan baik dan berimbas kepada pengembangan karier, anggapan tidak adanya keterkaitan secara langsung jenis pengembangan kompetensi dalam mendukung capaian kinerja pembangunan dan pelayanan publik dalam rencana strategis organisasi, pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan ketersediaan anggaran (*budget*) sehingga perlu strategi pengembangan kompetensi yang sistematis dan terstruktur selain itu strategi

pengembangan kompetensi belum direncanakan dengan sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan, yang seharusnya dibutuhkan dalam peningkatan pengembangan kompetensi. Berbagai masalah tersebut perlu segera diupayakan penyelesaiannya agar menciptakan tata kelola manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) yang baik.

Selain itu kendala yang dihadapi juga dari instansi ataupun Aparatur Sipil Negara (ASN) itu sendiri, antara lain sebagai berikut (1) Instansi tidak memiliki rencana/program pengembangan kompetensi pegawai yang terstruktur, (2) kurangnya motivasi dari PNS untuk meningkatkan kompetensinya, (3) pegawai dianggap telah memadai kompetensinya dan tidak memerlukan diklat lagi, (4) biaya diklat yang mahal serta kualitas diklat yang dianggap kurang memadai dan kurang bermanfaat bagi pengembangan institusi atau karier mereka, (5) ketergantungan pimpinan yang sangat tinggi terhadap pegawainya, (6) penunjukan pegawai untuk mengikuti diklat dilakukan secara subyektif atau tanpa kriteria yang jelas, (7) terbatasnya jumlah pegawai menyebabkan kekhawatiran tugas kantor menjadi terhambat jika pegawai diikutkan diklat, (8) pasifnya para PNS di dalam mencari informasi diklat dari luar instansinya, dan (9) tidak sampainya informasi tentang diklat, baik ke instansinya maupun ke tangan pegawai (10) tidak ada anggaran untuk pengembangan kompetensi. Semua ini pada akhirnya telah menyebabkan para pengelola kepegawaian termasuk para PNS menjadi sangat apriori terhadap pengembangan kompetensi. Bahkan setiap surat penawaran diklat gratis sekalipun, banyak yang diabaikan dan tidak disebarluaskan, sehingga surat penawaran tersebut tidak sampai kepada PNS yang berhak menerimanya.

Sangat penting bagi organisasi untuk memiliki strategi yang dapat memastikan pengembangan kompetensi pegawainya tetap menuju ke arah yang tepat. Tentunya strategi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan menjadi sebuah peluang yang akan tercipta dimasa depan. Dapat dikatakan bahwa kunci keberhasilan instansi tergantung kepada ketajaman konsep dan strategi pengembangan sumber daya manusia yang mengarah kepada keberhasilan prioritas, pencapaian tujuan, serta sasaran. Diperlukan perumusan keahlian pegawai dan bidang yang perlu ditingkatkan untuk peningkatan kapasitas pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN). Sekarang ini sebagian besar organisasi menyadari pentingnya peran sumber daya manusia sebagai faktor pencapaian tujuan atau sasaran dari organisasi. Strategi pengembangan kompetensi yang ada harus bisa menghasilkan pegawai yang dapat memenuhi tuntutan organisasi atau instansi terkait, sehingga terwujudnya tujuan yang hendak dicapai.

Strategi yang dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara masih sebatas mendorong pegawai meningkatkan kompetensinya melalui jalur peningkatan pendidikan dan mengikuti pelatihan. Padahal di era yang semakin berkembang ini, diperlukan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang adaptif terhadap kemajuan teknologi dan etos kerja yang semakin profesional. Adanya akselerasi transformasi sumber daya manusia (SDM) aparatur, menjadi hal yang mutlak agar bisa tercipta Aparatur Sipil Negara (ASN) yang *agile*, adaptif, inovatif, responsif, dan berintegritas selaras dengan perkembangan zaman dan kebutuhan organisasi yang semakin meningkat. Oleh karenanya, perlu adanya transformasi pola pikir, sikap, dan perilaku kerja dalam birokrasi yang

berorientasi pada *human capital management* yang mengedepankan kinerja dan potensial ASN.

Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara sebagai organisasi pemerintah menginginkan agar aparaturnya dapat memberikan kontribusi ataupun sumber daya yang dimiliki secara optimal dalam menjalankan tata kelola pemerintahan dan juga dalam hal pelayanan. Namun demikian, kenyataan yang ada menunjukkan kemampuan sumber daya manusia belum dapat memenuhi harapan organisasi. Dalam hal ini, menjadi kewajiban pimpinan untuk mengembangkan sumber daya manusia dalam organisasinya. Upaya pengembangan kemampuan ini mengandung konsekuensi waktu dan biaya yang harus diberikan. Oleh karena itu dibutuhkan komitmen pimpinan dalam mengembangkan kompetensi pegawai di organisasinya agar bisa terlaksana dengan baik.

Sejalan dengan berbagai fenomena dan isu yang sudah diuraikan tersebut, mau tidak mau menjadikan Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk selalu berupaya mengembangkan diri dan bagi instansi pemerintah perlu adanya strategi dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional. Aparatur Sipil Negara (ASN) juga perlu mengubah pandangannya bahwa pengembangan kompetensi bukan hanya menjadi tanggung jawab Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) ataupun pengelola kepegawaian, tetapi juga tanggung jawab Instansi dan ASN itu sendiri.

Berdasarkan pada uraian latar belakang masalah di atas maka diajukan sebuah penelitian dengan judul “Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur

Sipil Negara (ASN) Sebagai Dampak Perubahan Jabatan Struktural Menjadi Jabatan Fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara”.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara pada pasal 49 menyatakan bahwa Setiap Pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Pengembangan kompetensi yang dimaksud bisa melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Hal tersebut belum bisa sepenuhnya dilaksanakan secara optimal di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Apalagi dengan adanya penyederhanaan birokrasi yang dilaksanakan pada akhir tahun 2021 lalu serta dengan terbitnya Peraturan Menteri PAN dan RB Nomor 1 Tahun 2023 tentang jabatan fungsional pada pasal 46 ayat (1) menyatakan bahwa Pejabat Fungsional wajib mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan sesuai dengan minat dan kebutuhan pelaksanaan tugas jabatan fungsional yang diduduki dalam sistem pembelajaran terintegrasi.

Masalah pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur ini menjadi tantangan yang dihadapi di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang saat ini masih ditemukan adanya kesenjangan antara kompetensi yang dipersyaratkan untuk dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dalam suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu, agar memenuhi standar kompetensi jabatan yang diduduki maka pegawai harus mendapatkan pengembangan kompetensi sesuai dengan yang

dibutuhkan. Selain itu implementasi pengembangan kompetensi ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang belum dilaksanakan secara optimal menyebabkan risiko terhambatnya karier ASN dari segi kenaikan pangkat terutama bagi ASN yang terdampak perubahan jabatan dari jabatan struktural menjadi jabatan fungsional karena adanya penyederhanaan birokrasi.

Sangat penting bagi organisasi untuk memiliki strategi yang dapat memastikan pengembangan kompetensi pegawainya tetap menuju ke arah yang tepat. Tentunya strategi tersebut disesuaikan dengan kebutuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) dan menjadi sebuah peluang yang akan tercipta di masa depan. Strategi pengembangan kompetensi yang ada harus bisa menghasilkan pegawai yang dapat memenuhi tuntutan organisasi atau instansi terkait, sehingga terwujudnya tujuan organisasi yang hendak dicapai.

Berdasarkan permasalahan di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana implementasi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara?
2. Bagaimana kendala-kendala dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara?
3. Bagaimana strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan implementasi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
2. Mengidentifikasi dan memetakan kendala-kendala dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara?
3. Menyusun strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara?

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah :

#### **1.4.1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

#### **1.4.2. Manfaat praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan gambaran serta informasi alternatif kebijakan bagi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara dan perangkat daerah lainnya dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)

sebagai dampak perubahan jabatan struktural menjadi jabatan fungsional.

### **1.5. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah**

Agar penelitian lebih terfokus dan menyadari keterbatasan kemampuan peneliti serta agar penelitian tidak meluas, maka penelitian ini dibatasi pada:

1. Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara yang beralamat di Jl. Kartini No. 1 Jepara. Struktur organisasinya terdiri dari Sekretaris Daerah Kabupaten Jepara, Asisten Pemerintah dan Kesejahteraan Rakyat, Asisten Perekonomian dan Pembangunan, Asisten Administrasi Umum, Bagian Pemerintahan, Bagian Hukum, Bagian Kesejahteraan Rakyat, Bagian Administrasi Pembangunan, Bagian Perekonomian dan Sumberdaya Alam, Bagian Pengadaan Barang dan Jasa, Bagian Organisasi, Bagian Umum, Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan.
2. Penelitian hanya pada pengembangan kompetensi ASN yang menduduki jabatan fungsional pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.
3. Penelitian dilakukan dari bulan Oktober 2023 sampai dengan Desember 2023.