

ANALISIS KUALITAS DOKUMEN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA YANG TERINTEGRASI DAN BERBASIS JABATAN DI KABUPATEN INDRAMAYU

Rin Riyati

Fungsional Perencana Ahli Muda, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu, Indonesia

Email: rinriyati25@gmail.com

Abstrak

Policy paper ini menganalisis kualitas dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia atau *Human Capital Development Plan* (HCDP) pada Pemerintah Kabupaten Indramayu. Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan kewajiban yang mendukung sistem pembelajaran berkelanjutan dan manajemen talenta nasional terintegrasi. Oleh karena itu, dokumen rencana pengembangan kompetensi yang berkualitas dan berbasis jabatan sangat diperlukan agar program pelatihan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan peningkatan kinerja ASN. Analisis dilakukan menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) dan menemukan permasalahan utama berupa ketidakvalidan data kesenjangan kompetensi (*gap kompetensi*). Selanjutnya, analisis akar masalah dengan metode 5 Whys menunjukkan bahwa kondisi tersebut disebabkan belum adanya atau belum terisinya jabatan fungsional analis pengembangan kompetensi. Akibatnya, kapasitas sumber daya manusia penyusun dokumen menjadi kurang optimal. *Policy paper* ini mengevaluasi empat alternatif kebijakan menggunakan kriteria Eugene Bardach dan William N. Dunn, yaitu pembentukan jabatan fungsional analis pengembangan kompetensi, penyusunan Peraturan Bupati, peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan, serta kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga terakreditasi. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pembentukan jabatan fungsional analis pengembangan kompetensi memperoleh skor tertinggi dan direkomendasikan sebagai solusi utama yang berkelanjutan.

Kata Kunci: *Human Capital Development Plan* (HCDP), Pengembangan Kompetensi ASN, Manajemen Talenta, Kabupaten Indramayu.

Abstract

This policy paper analyzes the quality of the Human Capital Development Plan (HCDP) document within the Government of Indramayu Regency. The development of Civil Servant (ASN) competencies has become an obligation to support a sustainable learning system and an integrated national talent management framework. Therefore, a high-quality and position-based competency development plan is essential to ensure that training programs are aligned with organizational needs and employee performance improvement. The analysis employed the USG (Urgency, Seriousness, Growth) method and identified the primary issue as the invalidity of competency gap data. Furthermore, root cause analysis using the 5 Whys method revealed that the problem was caused by the absence or unfilled position of a functional competency development analyst. As a result, the capacity of human resources responsible for preparing the document was not optimal. This policy paper evaluates four policy alternatives using the implementation feasibility criteria of Eugene Bardach and the impact substance criteria of William N. Dunn, namely: the establishment of a functional position for competency development analysts, the formulation of a Regent Regulation, improving human resource competencies through training, and collaboration with supervisory institutions or accredited

agencies. The evaluation results indicate that establishing the functional position of competency development analyst achieved the highest score and is recommended as the most sustainable policy solution.

Keywords: Human Capital Development Plan (HCDP), Civil Servant Competency Development, Talent Management, Indramayu Regency.

A. PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) diuntut agar memiliki profesionalitas yang tinggi, pengembangan kompetensi sumber daya bukan hanya sekedar formalitas administrasi akan tetapi menjadi investasi strategis suatu organisasi. Idealnya setiap instansi harus memiliki dokumen perencanaan pengembangan kompetensi yang disusun secara komprehensif dan berbasis data. Analisis pengembangan kompetensi, harus selaras dengan peta jabatan serta rencana strategis Perangkat Daerah. Dokumen rencana pengembangan kompetensi inilah yang dijadikan *road map* untuk memastikan setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) mendapatkan pelatihan yang relevan dengan tugas dan fungsinya.

Secara nasional pengembangan kompetensi bukan lagi hanya sekedar pilihan atau hak Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bersifat fakultatif, melainkan telah menjadi kewajiban bagi setiap Aparatur Sipil Negara (ASN). Target nasional menuntut adanya sistem pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan (*Continuous learning*) yaitu perubahan cara pandang dari belajar sebagai kegiatan insidental (seperti hanya mengandalkan panggilan diklat/ bimtek) menjadi belajar sebagai proses integrasi, terus menerus dan menjadi bagian dari budaya kerja. Dalam konteks tata kelola reformasi birokrasi dan sumber daya manusia memiliki makna dan dampak nyata yaitu:

1. Pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan (*Learning in the Flow of work*)
Pengembangan kompetensi tidak hanya dapat dilakukan diruang kelas dengan metode klasikal, namun pengembangan kompetensi dapat dilakukan secara mentoring, *coaching*, pertukaran pegawai, *benchmarking*, penugasan dalam tim lintas bidang bisa diakui sebagai pembelajaran yang sangat efektif.
2. Pemenuhan hak dan kewajiban secara konsisten
Pemenuhan standar minimal setiap pegawai 20 Jam Pelajaran per tahun untuk PNS sebagai wujud nyata agar kompetensi Sumber Daya Manusia tidak berhenti perkembangannya.
3. Fondasi bagi Sistem Merit dan Manajemen Talenta
Pembelajaran berkelanjutan itu sangat penting dalam penilaian kinerja dan pemetaan talenta (*talent pool*). Aparatur Sipil Negara yang proaktif dan secara terus menerus mengembangkan kompetensinya akan memiliki rekam jejak yang valid untuk mendukung kebijakan promosi dan rotasi.
4. Penyelarasan dengan target strategis (Pendekatan *Corporate University*)
Materi untuk pengembangan kompetensi yang dilaksanakan harus menunjang dengan keberhasilan tujuan dan target dari Rencana Strategis. Pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan (*Continuous learning*) memastikan bahwa apa yang dipelajari oleh Aparatur Sipil Negara berakar dari kesenjangan (*gab*) kompetensi yang ada, dan selaras mendukung pencapaian Rencana Strategis dan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Indramayu.
5. Membangun organisasi yang lincah (*Agile*) dan tahan resiko
Dalam melaksanakan pelayanan publik sering dihadapkan dengan ketidakpastian dan resiko baru. Organisasi yang menerapkan pengembangan kompetensi yang dilakukan secara berkelanjutan (*Continuous learning*) akan memiliki Sumber Daya Manusia yang

cepat tanggap, inovatif dan mampu melaksanakan mitigasi resiko secara mandiri karena wawasan pegawai selalui diperbaharui.

Pemerintah saat ini sedang mengakselerasikan *National Talent Management* untuk memetakan ASN terbaik diseluruh Indonesia. Keberhasilan Manajemen Talenta sangat tergantung pada data kebutuhan pengembangan kompetensi yang tertuang pada Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi Pemerintah Kabupaten. Dalam konteks Manajemen Talenta di Indonesia, target pengembangan kompetensi nasional telah bergeser dari hanya pelatihan di kelas menjadi pengembangan kompetensi yang terintegrasi dengan kinerja dan karier. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara point utama target pengembangan kompetensi nasional adalah:

1. Perubahan paradigma dari hak menjadi kewajiban dengan target terciptanya budaya belajar berkelanjutan disetiap instansi pemerintah melalui sistem yang dikaitkan dengan manajemen kinerja dan syarat kenaikan jabatan.
2. Standar 20 Jam Pelajaran (JP)/ tahun bagi PNS dan 24 Jam Pelajaran maksimal bagi PPPK
3. Implementasi *Corporate Univercity (CorpU)*, Pemerintah menargetkan seluruh instansi baik di tingkat pusat maupun daerah agar menerapkan *system Integrated learning* melalui *Corporate Univercity* dengan cara pengembangan kompetensi yang sejalan dengan rencana strategis organisasi. Dengan target pembelajaran 70% praktek pengalaman dilapangan, 20% monitoring/coaching dan 10% pelatihan formal/ klasikal.
4. Digitalisasi *Nationaly Talent Management (NTM)*, yaitu mengintegrasikan data kompetensi kedalam 1 platform besar untuk memetakan talenta terbaik diseluruh Indonesia. Dengan target agar profil kompetensi digital untuk seluruh Aparatur Sipil Negara yang valid dan *terupdate* secara *realtime*. Hal ini bertujuan untuk mempermudah mobilisasi talenta untuk mengisi posisi strategis tanpa harus melalui proses rekrutmen yang panjang
5. Prioritas kompetensi masa depan (*Future Skill*), arah pembangunan nasional saat ini sedang difokuskan pada literasi digital yaitu kemampuan beroperasi dalam ekosistem pemerintahan digital, *Critical thinking* dan *problem solving* yaitu kemampuan menghadapi masalah publik yang kompleks dan *Core Value* “BERAKHLAK” yaitu penyeragaman nilai etika kerja ASN secara nasional.

Kondisi yang terjadi dokumen rencana pengembangan kompetensi masih bersifat parsial dan seremonial belum berbasis jabatan hal ini disebabkan perencanaan pengembangan kompetensi masih berjalan sendiri-sendiri belum terhubung dengan perencanaan kinerja individu maupun anggaran organisasi. Penyusunan dokumen belum berdasarkan pada profil kompetensi pegawai yang valid (kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki dengan yang dipersyaratkan). Jika kualitas dokumen perencanaan ini rendah maka akan muncul berbagai resiko sistematis yaitu:

1. Terjadinya ketimpangan kemampuan ASN dengan tuntutan pekerjaan yang akan mengakibatkan pelayanan publik tidak optimal.
2. Pemborosan keuangan negara karena anggaran pengembangan kompetensi digunakan untuk pelatihan yang tidak relevan dengan kebutuhan organisasi
3. Aparatur tidak memiliki kejelasan alur pengembangan kompetensi yang berdampak pada rendahnya motivasi dan produktivitas kerja.
4. Kegagalan pencapaian target organisasi, tanpa Sumber Daya Manusia yang kompeten di jabatan yang tepat visi dan misi organisasi akan sulit terwujud.

Kualitas dokumen perencanaan pengembangan kompetensi yang terintegrasi adalah sebuah keharusan yang tidak bisa ditunda lagi. Maka diperlukan perubahan dalam penyusunan perencanaan pengembangan kompetensi dengan mengedepankan integrasi sistem yang menghubungkan sistem informasi kepegawaian dengan perencanaan pengembangan

kompetensi, pendekatan berbasis jabatan yakni dengan menyusun rencana berdasarkan *gap* kompetensi individu terhadap persyaratan jabatan, dan memastikan setiap Jam Pelajaran (JP) yang ditempuh berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi (berorientasi hasil). Rendahnya kualitas dokumen perencanaan pengembangan kompetensi akan menghambat tercapainya target nasional karena tanpa dokumen rencana pengembangan kompetensi yang berkualitas baik maka target 20 Jam Pelajaran bagi PNS dan maksimal 24 Jam Pelajaran bagi PPPK hanya menjadi pemenuhan administratif saja, anggaran pengembangan kompetensi tidak akan memberikan manfaat yang nyata (*return on investment*) bagi organisasi, kesenjangan *gap* kompetensi jabatan tetap tinggi karena tidak berbasis data jabatan yang akurat.

Menurut William N. Dunn (2018), dalam konteks perumusan kebijakan menyoroti sifat masalahnya bahwa isu strategis berangkat dari akar masalah yang tidak terstruktur dengan baik, artinya isu strategis adalah masalah yang sangat kompleks, yang melibatkan banyak pihak yang mempunyai tujuan yang saling bertentangan dan belum ada solusi teknis yang dapat menyelesaikan. Keputusan yang diambil untuk merespon isu ini akan mengubah arah kebijakan secara signifikan atau membuat perubahan besar. Menurut Dunn (2018), isu strategis dalam perumusan kebijakan publik tidak dapat dipahami sebagai permasalahan yang mudah melainkan sebagai masalah yang tidak terstruktur dengan baik. Suatu isu menjadi strategis bukan hanya karena penting akan tetapi karena sifatnya yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Karakteristik utama dari masalah yang tidak terstruktur adalah sulitnya mendefinisikan akar masalah secara pasti. Permasalahan bersifat multidimensional dengan melibatkan berbagai faktor yang berinteraksi baik politik, kelembagaan dan teknis, dan isu strategis juga melibatkan banyak pemangku kepentingan yang memiliki kepentingan dan tujuan yang berbeda. Proses perumusan kebijakan sebaiknya menjadi arena diskusi dan negosiasi antar aktor pemangku kepentingan. Dunn juga menekankan bahwa kebijakan yang diambil berguna untuk merespon isu strategis yang memiliki konsekuensi yang luas dan mendasar. Keputusan tersebut dapat menyelesaikan permasalahan bukan hanya permasalahan jangka pendek dan berpotensi mengubah arah kebijakan secara signifikan, mempengaruhi alokasi sumber daya manusia dan membentuk pola tindakan jangka panjang.

Isu strategis dalam penyusunan *policy paper* ini adalah masih rendahnya kualitas dokumen rencana pengembangan kompetensi yang terintegrasi dan berbasis jabatan. Data yang bersumber dari Dokumen *Human Capital Development Plan* (HCDP) Tahun 2024 dan dan Reviu Dokumen Pengembangan Kompetensi/HCDP Tahun 2025 pada Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu, menunjukkan bahwa dokumen pengembangan kompetensi belum sepenuhnya terintegrasi dengan kebutuhan jabatan dan arah pembangunan daerah. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidaksesuaian antara kompetensi pegawai dengan tujuan organisasi, hal ini akan berdampak pada rendahnya efektivitas pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Oleh sebab itu dibutuhkan kebijakan yang komprehensif yang diharapkan dapat menghasilkan rencana pengembangan kompetensi yang lebih terarah dan berkualitas sehingga dapat mendukung terciptanya Sumber Daya Manusia Aparatur yang profesional serta selaras dengan kebutuhan pembangunan daerah di Kabupaten Indramayu.

Kerangka analisis kebijakan Dunn (2018), dalam masalah utama kebijakan publik harus di mengerti bukan hanya sebagai masalah gejala awal tetapi sebagai bagian dari sistem masalah yang saling berkaitan. Dalam hal rendahnya kualitas dokumen rencana pengembangan kompetensi terdapat tiga hal yang menjadi masalah yaitu:

1. Data kesenjangan (*Gap*) kompetensi tidak valid

Data kesenjangan (*Gap*) kompetensi yang tidak valid menjadi akar persoalan karena seluruh proses perencanaan pengembangan kompetensi sangat tergantung pada akurasi data kesenjangan (*Gap*) antara kompetensi yang dimiliki dengan standar kompetensi

jabatan. Ketidakvalidan data ini akan berdampak pada rekomendasi pengembangan kompetensi yang akan diberikan menjadi tidak tepat sasaran.

2. Data kinerja belum terintegrasi dengan aplikasi pengembangan kompetensi.
3. Dokumen pengembangan kompetensi belum terintegrasi dengan Rencana strategis dan RPJMD.

Langkah-langkah untuk menentukan prioritas masalah rendahnya kualitas dokumen rencana pengembangan kompetensi akan dianalisis menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) dibawah ini:

Tabel 1. Analisis Kualitas Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi Menggunakan Metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*)

Masalah	<i>Urgency</i>	<i>Seriousness</i>	<i>Growth</i>	Total Score
Masalah 1: Data kesenjangan (<i>Gap</i>) kompetensi tidak valid	5	5	5	15
Masalah 2: Data kinerja belum terintegrasi dengan aplikasi pengembangan kompetensi	4	5	5	14
Masalah 3: Dokumen pengembangan kompetensi belum terintegrasi dengan Rencana strategis dan RPJMD	4	4	5	13

Dari hasil analisis menggunakan metode USG di atas diperoleh hasil analisis bahwa yang menjadi masalah utamanya adalah data kesenjangan (*gap*) kompetensi tidak valid. Aspek yang dinilai dengan menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) yaitu untuk seberapa mendesak isu tersebut harus dibahas (*Urgency*) dengan nilai 5, Seberapa serius isu tersebut harus dibahas (*Seriousness*) dengan nilai 5 dan seberapa besar kemungkinan isu tersebut berkembang (*Growth*) dengan nilai 5, jadi total nilai score 15.

Berdasarkan hasil identifikasi masalah, ketidakvalidan data kesenjangan kompetensi (*gap competency*) dalam dokumen *Human Capital Development Plan* (HCDP) disebabkan oleh tiga faktor utama, yaitu belum adanya sumber daya manusia penyusun dokumen yang kompeten, pelaksanaan *assessment* pegawai yang belum menyeluruh, serta profil kompetensi pegawai yang belum diperbarui secara berkala.

Analisis menggunakan metode *5 Whys* menunjukkan bahwa belum kompetennya penyusun dokumen HCDP disebabkan oleh belum terisinya jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi, rendahnya pemahaman terhadap Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK), serta keterbatasan kemampuan dalam literasi data dan analisis jabatan. Selain itu, pelaksanaan *assessment* pegawai yang belum menyeluruh dipengaruhi oleh keterbatasan infrastruktur teknologi, belum tersedianya asesor SDM yang memadai, serta adanya prioritas kebijakan organisasi terhadap pegawai tertentu dalam manajemen talenta ASN.

Sementara itu, profil kompetensi pegawai yang belum terbaru disebabkan oleh rendahnya kesadaran pegawai dan pimpinan terhadap pentingnya pembaruan data kompetensi, kurang optimalnya koordinasi antarunit kerja, serta belum dilaksanakannya *assessment* kompetensi secara menyeluruh. Berdasarkan hasil analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa akar masalah utama terletak pada belum adanya atau belum terisinya jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi.

Dari hasil analisis diatas bahwa belum terisi atau belum adanya jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi menyebabkan sumber daya manusia penyusun dokumen pengembangan kompetensi tidak kompeten yang mempengaruhi data kesenjangan (*gap*) kompetensi menjadi tidak valid sehingga mengakibatkan rendahnya kualitas dokumen pengembangan kompetensi/*Human Capital Development Plan* yang terintegrasi dan berbasis jabatan (Sumber Data Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi/*Human Capital Development Plan* BKPSDM Kabupaten Indramayu).

B. TINJAUAN PUSTAKA

Penulisan *policy paper* ini menggunakan teori *Human Capital* yang dikemukakan oleh Gary Becker dalam bukunya *Human Capital* (1964). Becker menjelaskan bahwa pendidikan, pelatihan, pengalaman, serta keterampilan merupakan bentuk modal penting yang harus dimiliki individu untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Dalam perspektif ini, sumber daya manusia tidak lagi dipandang sekadar tenaga kerja, melainkan aset strategis organisasi yang memiliki nilai ekonomi dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Teori *Human Capital* menekankan bahwa investasi pada sumber daya manusia melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan pengalaman akan menghasilkan peningkatan produktivitas, kualitas pelayanan, efektivitas kerja, serta output organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, organisasi dituntut untuk melakukan pengembangan kompetensi secara sistematis agar mampu menghasilkan aparatur yang profesional dan adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja.

Pengembangan sumber daya manusia dalam konteks birokrasi pemerintahan, diwujudkan melalui penyusunan *Human Capital Development Plan* (HCDP), yaitu dokumen perencanaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang disusun secara terintegrasi dan berbasis jabatan (Zula & Chermack, 2007). Dokumen HCDP mencakup analisis kebutuhan kompetensi, rancangan pengembangan kompetensi, serta mekanisme evaluasi pelaksanaannya. Keberhasilan penyusunan dokumen tersebut sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat dalam proses penyusunannya (Khasawneh, 2011).

Kualitas dokumen HCDP tidak dapat dilepaskan dari kompetensi aparatur yang memiliki kemampuan dalam analisis kebutuhan pengembangan kompetensi, pemetaan jabatan, penyusunan standar kompetensi, hingga analisis kesenjangan kompetensi (*gap competency*) (Lai Wan, 2007). Apabila organisasi belum memiliki sumber daya manusia yang kompeten pada bidang tersebut, maka dokumen rencana pengembangan kompetensi cenderung kurang valid, kurang tepat sasaran, dan tidak mampu menjawab kebutuhan strategis organisasi. Oleh karena itu, rendahnya kualitas dokumen HCDP dapat dipahami sebagai bentuk rendahnya investasi organisasi terhadap *human capital*, khususnya pada fungsi perencanaan dan pengembangan kompetensi ASN. Selain itu, belum optimalnya penataan jabatan fungsional yang berkaitan dengan analisis pengembangan kompetensi turut memengaruhi efektivitas penyusunan HCDP. Kondisi tersebut berdampak pada lemahnya proses identifikasi kebutuhan kompetensi, ketidakakuratan data kesenjangan kompetensi, serta kurang sinkronnya perencanaan pengembangan kompetensi dengan kebutuhan organisasi dan sistem merit ASN.

Penyusunan dan pelaksanaan HCDP pada instansi pemerintah didasarkan pada berbagai kebijakan nasional yang mengatur pengembangan kompetensi ASN. Pedoman Penyusunan HCDP Tahun 2021 menegaskan bahwa dokumen HCDP harus bersifat integratif dan selaras dengan dokumen perencanaan pembangunan nasional maupun daerah, mulai dari Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD), hingga perencanaan tahunan instansi pemerintah. Hal tersebut menunjukkan bahwa penyusunan HCDP memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dalam bidang perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Secara lebih luas, kebijakan pembangunan nasional melalui Visi Indonesia Emas 2045 menempatkan peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai prioritas utama pembangunan nasional. Pengembangan kompetensi ASN berbasis HCDP menjadi bagian penting dalam implementasi sistem merit, yaitu sistem manajemen ASN yang menempatkan kompetensi sebagai dasar utama dalam pengembangan karier dan penempatan jabatan. Selain itu, regulasi mengenai penataan jabatan fungsional dan pembinaan kompetensi ASN juga mengharuskan setiap instansi pemerintah melakukan penyusunan standar kompetensi jabatan, analisis jabatan, serta pembinaan kompetensi secara sistematis dan berkelanjutan. Namun

demikian, implementasi jabatan fungsional yang berkaitan dengan analisis pengembangan kompetensi di beberapa instansi pemerintah masih belum optimal sehingga memengaruhi kualitas dokumen perencanaan pengembangan kompetensi.

Kebijakan pengembangan kompetensi ASN saat ini diatur dalam berbagai regulasi nasional maupun daerah. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan bahwa setiap ASN memiliki hak dan kewajiban untuk mengikuti pengembangan kompetensi secara berkelanjutan sebagai bagian dari pengembangan karier dan profesionalisme ASN. Selanjutnya, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil beserta perubahan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 menjadi dasar pengelolaan ASN, termasuk dalam aspek pengembangan kompetensi berbasis standar kompetensi jabatan. Dalam Pasal 203 ayat (4a) disebutkan bahwa pengembangan kompetensi ASN dapat dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi atau *Corporate University*.

Penguatan pengembangan kompetensi ASN juga diatur dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2025 tentang Manajemen ASN yang menekankan bahwa pengembangan kompetensi harus berbasis kebutuhan organisasi, terukur, terintegrasi, serta mendukung penerapan sistem merit. Selain itu, Peraturan Menteri PANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN menetapkan bahwa setiap jabatan ASN wajib memiliki standar kompetensi yang menjadi dasar dalam pengembangan karier dan penyusunan program pengembangan kompetensi.

Pada aspek teknis, Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 mengatur pengembangan kompetensi PNS secara berkelanjutan, sedangkan Peraturan LAN Nomor 6 Tahun 2023 mengatur penerapan sistem pembelajaran terintegrasi melalui ASN *Corporate University*. Regulasi tersebut menjadi dasar penting dalam penyusunan HCDP dan pengembangan kompetensi ASN berbasis kebutuhan organisasi. Selanjutnya, Peraturan Kepala LAN Nomor 605/K.1/HKM.02.2/2025 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil memberikan pedoman teknis dalam penyusunan rencana pengembangan kompetensi ASN. Sementara itu, Peraturan Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2025 tentang perubahan atas PermenPANRB Nomor 3 Tahun 2020 mengatur penguatan sistem informasi manajemen talenta ASN dan integrasi data kompetensi ke dalam Sistem Informasi ASN (SIASN). Pada tingkat daerah, Pemerintah Kabupaten Indramayu telah menetapkan Peraturan Bupati Nomor 4 Tahun 2024 tentang Standar Kompetensi Jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu. Regulasi ini menjadi dasar daerah dalam penyusunan kebutuhan kompetensi ASN dan pelaksanaan pengembangan kompetensi berbasis jabatan.

C. METODE

Policy paper ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan fokus pada analisis kualitas dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia atau *Human Capital Development Plan* (HCDP) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu. Pendekatan kualitatif digunakan karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai permasalahan penyusunan dokumen HCDP, khususnya terkait validitas data kesenjangan kompetensi (*gap competency*) serta kapasitas sumber daya manusia penyusun dokumen (Moleong, 2017). Sumber data dalam *policy paper* ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi dan telaah terhadap proses penyusunan dokumen HCDP di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu, serta hasil diskusi dan identifikasi permasalahan yang terjadi dalam proses perencanaan pengembangan kompetensi ASN. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumen terhadap regulasi, pedoman penyusunan HCDP, laporan internal, serta berbagai peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) (Sugiyono, 2022).

Analisis masalah dalam *policy paper* ini menggunakan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*) untuk menentukan prioritas masalah utama yang memengaruhi kualitas dokumen HCDP. Metode USG digunakan karena mampu mengukur tingkat urgensi, tingkat keseriusan dampak, dan potensi perkembangan masalah apabila tidak segera ditangani (Widodo, 2011). Hasil analisis menunjukkan bahwa ketidakvalidan data kesenjangan kompetensi (*gap competency*) menjadi masalah prioritas dalam penyusunan dokumen HCDP di Kabupaten Indramayu.

Selanjutnya, untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah digunakan metode *5 Whys Analysis*. Metode ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan “mengapa” secara berulang hingga ditemukan penyebab mendasar dari masalah yang terjadi. Menurut Sakichi Toyoda, metode *5 Whys* digunakan untuk menemukan akar masalah secara sistematis melalui proses penelusuran sebab-akibat secara mendalam (Ohno, 1988). Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa akar permasalahan utama adalah belum adanya atau belum terisinya jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi sehingga proses analisis kebutuhan kompetensi dan penyusunan dokumen HCDP belum dilakukan secara optimal. Setelah akar masalah ditemukan, dilakukan penyusunan dan evaluasi alternatif kebijakan menggunakan pendekatan analisis kebijakan publik dari Eugene Bardach dan William N. Dunn. Evaluasi alternatif kebijakan dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa kriteria, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, responsivitas, dan ketepatan kebijakan (Dunn, 2018). Alternatif kebijakan yang dianalisis meliputi pembentukan jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi, penyusunan Peraturan Bupati, peningkatan kompetensi sumber daya manusia melalui pelatihan, serta kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga terakreditasi.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa alternatif pembentukan jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi memperoleh nilai paling tinggi karena dinilai mampu memberikan solusi yang lebih berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas penyusunan dokumen HCDP, validitas data kompetensi, serta efektivitas perencanaan pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Indramayu.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisis, ada beberapa alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan oleh Pemerintah Kabupaten Indramayu dalam meningkatkan kualitas penyusunan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*). Alternatif kebijakan antara lain:

1. *Alternatif 1*, Pembentukan Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi. Pemerintah Kabupaten Indramayu dapat mengusulkan pembentukan dan penataan jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai unit yang secara khusus bertanggung jawab terhadap penyusunan analisis kebutuhan, pemetaan kompetensi, dan penyusunan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*). berbasis jabatan. Pemerintah Kabupaten Indramayu dapat mengusulkan pembentukan dan Penataan Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi di lingkungan BKPSDM sebagai unit yang secara khusus bertanggung jawab terhadap penyusunan analisis kebutuhan, pemetaan kompetensi, dan penyusunan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*). berbasis jabatan. Dampak dari kebijakan ini adalah dapat meningkatkan profesionalitas dan spesialisasi fungsi pengembangan kompetensi, menjamin validitas data kesenjangan (*gap*) kompetensi, dan memperkuat integrasi dokumen Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*). dengan sistem merit dan manajemen talenta ASN. Kelebihan dari alternatif ini adalah solusi struktural dan berkelanjutan. Kekurangan dari

alternatif 1 ini adalah membutuhkan proses administrasi, persetujuan formasi, dan waktu implementasi yang cukup panjang.

2. *Alternatif 2*, Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pengembangan Kompetensi dan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*). Pemerintah Kabupaten Indramayu dapat menetapkan Peraturan Bupati yang secara khusus mengatur mekanisme penyusunan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*). Standar Kompetensi Jabatan, metode analisis gap kompetensi, dan penunjukan unit penanggungjawab. Dampak dari alternatif 2 ini adalah memberikan dasar hukum yang jelas dan mengikat, mendorong konsistensi dan akuntabilitas dalam penyusunan dokumen, menjamin keselarasan dengan kebijakan nasional terkait manajemen ASN dan sistem merit. Kelebihan dari alternatif 2 ini adalah memperkuat tata Kelola dan kepastian hukum. Kekurangannya adalah efektivitas tetap tergantung pada kapasitas sumber daya manusia pelaksana.
3. *Alternatif 3*, Peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia yang ada melalui pelatihan teknis dan sertifikasi. Apabila pembentukan dan penataan jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi belum dapat dilakukan dalam jangka pendek maka Pemerintah Kabupaten Indramayu dapat menetapkan kebijakan peningkatan kapaitas Sumber Daya Manusia yang akan menyusun dokumen Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*). melalui pelatihan analisis pengembangan kompetensi, *competency mapping* dan penyusunan rencana pengembangan kompetensi berbasis jabatan. Dampak dari alternatif 3 ini adalah meningkatkan kemampuan metodologis penyusunan dokumen, memperbaiki kualitas analisis gap kompetensi, meningkatkan kualitas dokumen Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*) dalam jangka menengah. Kelebihan dari alternatif 3 ini adalah dapat dilaksanakan dalam jangka waktu cepat. Kekurangan dari alternatif 3 ini adalah tidak menyelesaikan persoalan structural kelembagaan.
4. *Alternatif 4*, Kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga profesional. Pemerintah Kabupaten Indramayu dapat menjalin kerjasama teknis dengan instansi Pembina atau lembaga profesional untuk pendampingan penyusunan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*). untuk pendampingan penyusunan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*). Dampak dari alternatif 4 ini adalah bertambahnya pengetahuan dan peningkatan kualitas metodologi, percepatan penyusunan dokumen yang lebih valid dan berbasis data. Kelebihannya adalah untuk meningkatkan kualitas secara signifikan dalam waktu yang cepat. Kekurangan dari alternatif 4 adalah ketergantungan pada pihak eksternal dan membutuhkan dukungan anggaran.

Alternatif kebijakan yang dirumuskan diharapkan dapat menjadikan solusi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang bagi Pemerintah Kabupaten Indramayu. Dalam menentukan alternatif kebijakan yang paling tepat untuk meningkatkan kualitas penyusunan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*) diperlukan kerangka evaluasi yang sistematis.

Terdapat dua pendekatan yang relevan digunakan adalah kriteria evaluasi kebijakan menurut Bardach (2012) dan Dunn (2018). Analisis berdasarkan kriteria Bardach (2012) menggunakan empat kriteria utama dalam menilai alternatif kebijakan yaitu:

1. *Technical Feasibility* (Kelayakan Teknis)

Alternative kebijakan harus dapat dilaksanakan secara teknis berdasarkan kapasitas Sumber Daya Manusia, sistem dan prosedur yang tersedia. Pembentukan Jabatan analisis pengembangan kompetensi memiliki kelayakan teknis tinggi jika tersedia dukungan

regulasi nasional dan standar kompetensi jabatan. Peningkatan kapasitas SDM yang ada relative lebih mudah diterapkan dalam jangka pendek karena tidak memerlukan perubahan struktur organisasi

2. *Economic and Financial Possibility* (Kelayakan ekonomi dan finansial)

Alternative kebijakan ini harus mempertimbangkan kemampuan keuangan daerah. Karena pelatihan pengembangan kompetensi teknis memerlukan anggaran yang cukup besar. Pembentukan jabatan fungsional memerlukan anggaran belanja gaji pegawai dan pengembangan sistem kariernya.

3. *Political Viability* (Kelayakan Politik)

Kebijakan harus mendapat dukungan dari Pimpinan Daerah, disini penyusunan Peraturan Bupati tentang Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*) memiliki dukungan politik yang tinggi karena harus selaras dengan kebijakan nasional sistem merit. Begitu juga pembentukan jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi memerlukan persetujuan lintas instansi sehingga membutuhkan komitmen politik yang lebih kuat.

4. *Administrative Opability* (Kemampuan Administratif)

Kebijakan harus dapat dilaksanakan pada sistem birokrasi yang ada. Alternatif peningkatan Sumber Daya Manusia lebih mudah diadministrasikan dalam jangka pendek. Untuk pembentukan jabatan fungsional memerlukan penyesuaian tata kerja dan mekanisme pembinaan karier.

Analisis kebijakan menurut Dunn (2018) mengembangkan enam kriteria evaluasi kebijakan yang lebih komprehensif yaitu:

1. Efektifitas (*Effectiveness*)

Dunn menyatakan sejauh mana kebijakan dapat menyelesaikan masalah. Pembentukan jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi dinilai paling efektif karena akan menyelesaikan akar masalah struktural dan kompetensi secara berkelanjutan.

2. Efisiensi (*Efficiency*)

Efisiensi yaitu perbandingan biaya yang dikeluarkan dengan hasil yang diperoleh. Peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang ada lebih cepat dalam jangka pendek akan tetapi kurang optimal dalam jangka Panjang.

3. Kecukupan (*Adequacy*)

Disini apakah dengan adanya kebijakan baru dapat menyelesaikan skala permasalahannya. Kebijakan Penyusunan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*) Tanpa perubahan struktur, peningkatan kapasitas saja mungkin menjamin validitas kesenjangan (gap) kompetensi secara sistematis.

4. Kesamaan (*Equity*)

Manfaat kebijakan apakah dapat dirasakan secara adil dan merata oleh seluruh ASN. Kebijakan Penyusunan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*) yang berbasis jabatan valid akan memberikan kesempatan pengembangan kompetensi yang lebih merata berbasis kebutuhan.

5. Responsivitas (*Responsiveness*)

Sejauh mana kebijakan itu dapat menjawab kebutuhan organisasi. Penyusunan peraturan Bupati tentang Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant / HCDP*) menunjukkan respon terhadap tuntutan reformasi birokrasi sistem merit.

6. Kelayakan (*Appropriateness*)

Kesesuaian kebijakan dengan norma nilai dan tujuan organisasi. Pembentukan jabatan analisis dan penguatan Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital*

Development Plant/HCDP) sangat sesuai dengan arah kebijakan nasional penguatan manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN).

Berdasar evaluasi menggunakan kriteria Bardach (2012) dan Dunn (2018) di atas dapat disimpulkan bahwa:

1. Alternatif pembentukan jabatan fungsional analis pengembangan kompetensi memiliki efektifitas dan kecukupan yang tinggi dalam menyelesaikan akar masalah, meskipun memerlukan dukungan politik dan keuangan yang besar.
2. Alternatif peningkatan sumber daya manusia yang ada sekarang lebih layak secara teknis dan administrasi dalam jangka pendek, namun belum sepenuhnya menyelesaikan masalah.
3. Alternatif penyusunan Peraturan Bupati tentang Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant/HCDP*) berfungsi sebagai penguatan tata kelola dan legitimasi kebijakan.

P kebijakan yang paling rasional adalah kombinasi bertahap untuk jangka pendek yaitu dengan melakukan peningkatan kapasitas kompetensi Sumber Daya Manusia yang ada saat ini. Selanjutnya untuk jangka menengah melakukan pembentukan dan penataan jabatan fungsional analis pengembangan kompetensi dan penguatan regulasi daerah.

Penilaian dilakukan menggunakan pendekatan analisis multi kriteria, yaitu kriteria kelayakan implementasi yang mengacu pada kerangka Eugene Bardach (2012) dan kriteria dampak kebijakan yang mengacu pada William N. Dunn (2018). Skor ditentukan berdasarkan analisis kontekstual terhadap kapasitas lembaga, fiskal, dan tata kelola Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu. Berdasarkan hasil penilaian yang sudah dilakukan, maka prioritas rekomendasi kebijakan yang dapat diambil oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Indramayu sebagai bahan pertimbangan agar kualitas dokumen rencana pengembangan kompetensi menjadi baik adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Evaluasi Berdasarkan Kriteria Kelayakan Implementasi (Bardach) Skor 1-5

Kriteria	Alternatif 1 (Pembentukan Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi)	Alternatif 2 (Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pengembangan Kompetensi dan HCDP)	Alternatif 3 (Peningkatan kompetensi SDM melalui pelatihan teknis dan sertifikasi)	Alternatif 4 (Kolaborasi dengan instansi pembina atau Lembaga professional)
1	2	3	4	5
1. <i>Technical Feasibility</i> (Kesiapan SDM dan sistem di BKPSDM)	3	3	3	3
2. <i>Economic and Financial Possibility</i> (Kemampuan APBD Indramayu)	3	3	3	2
3. <i>Political Viability</i> (Dukungan Bupati dan DPRD)	4	3	3	3
4. <i>Administrative Operability</i> (Kemampuan birokrasi untuk menjalankan)	3	3	3	2
Total Skor	13	12	12	10

Evaluasi berdasarkan kriteria kelayakan implementasi (Bardach) adalah sebagai berikut:

1. Alternatif 1 (Pembentukan Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi)
Pada kriteria kesiapan Sumber Daya Manusia dan sistem di BKPSDM Kabupaten Indramayu (*Technical Feasibility*) mendapat skor 3, kriteria kemampuan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kabupaten Indramayu (*Economic and Financial*

Possibility) dengan skor 3, kriteria dukungan Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (*Political Viability*) dengan skor 4, kriteria kemampuan birokrasi untuk menjalankan (*Administrative Operability*) dengan skor 3. Jadi total skor alternatif 1 (*Pembentukan Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi*) adalah 13. Pembentukan Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi secara teknis memungkinkan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu harus segera melakukan proses usulan formasi, analisis jabatan, dan persetujuan pusat, dan sangat dibutuhkan untuk menjamin validitas dan akurasi data kompetensi dan analisis kebutuhan pengembangan memerlukan keahlian metodologis yang spesifik dan tidak dapat dilakukan secara administratif semata.

2. Alternatif 2 (Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pengembangan Kompetensi dan (*Human Capital Development Plant/HCDP*)).

Pada kriteria kesiapan Sumber Daya Manusia dan sistem di BKPSDM Kabupaten Indramayu (*Technical Feasibility*) mendapat skor 3, kriteria kemampuan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kabupaten Indramayu (*Economic and Financial Possibility*) dengan skor 3, kriteria dukungan Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (*Political Viability*) dengan skor 3, kriteria kemampuan birokrasi untuk menjalankan (*Administrative Operability*) dengan skor 3. Jadi total skor alternatif 2 (Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pengembangan Kompetensi dan HCDP) adalah 12. Penyusunan Peraturan Bupati tentang Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plant / HCDP*) realistis karena penyusunan regulasi berada dalam kewenangan Kepala Daerah.

3. Alternatif 3 (Peningkatan kompetensi SDM yang ada melalui pelatihan teknis dan sertifikasi)

Pada kriteria kesiapan Sumber Daya Manusia dan sistem di BKPSDM Kabupaten Indramayu (*Technical Feasibility*) mendapat skor 3, kriteria kemampuan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kabupaten Indramayu (*Economic and Financial Possibility*) dengan skor 3, kriteria dukungan Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (*Political Viability*) dengan skor 3, kriteria kemampuan birokrasi untuk menjalankan (*Administrative Operability*) dengan skor 3. Jadi total skor alternatif 3 (Peningkatan kompetensi SDM yang ada melalui pelatihan teknis dan sertifikasi) adalah 12. Peningkatan kompetensi Sumber Daya Manusia yang ada melalui pelatihan teknis dan sertifikasi paling mudah diterapkan karena hanya membutuhkan anggaran diklat dan penugasan pegawai.

4. Alternatif 4 (Kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga professional)

Pada kriteria kesiapan Sumber Daya Manusia dan sistem di BKPSDM Kabupaten Indramayu (*Technical Feasibility*) mendapat skor 3, kriteria kemampuan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah Kabupaten Indramayu (*Economic and Financial Possibility*) dengan skor 2, kriteria dukungan Bupati dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (*Political Viability*) dengan skor 3, kriteria kemampuan birokrasi untuk menjalankan (*Administrative Operability*) dengan skor 2. Jadi total skor alternatif 4 (Kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga professional) adalah 10. Kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga professional) layak namun alternatif 4 ini tergantung pada anggaran dan kesediaan kerja sama.

Tabel 3. Evaluasi Berdasarkan Kriteria Substansi Dampak (Dunn) Skor 1-5

Kriteria	Alternatif 1 (Pembentukan Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi)	Alternatif 2 (Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pengembangan Kompetensi dan HCDP)	Alternatif 3 (Peningkatan kompetensi SDM yang ada melalui pelatihan teknis dan sertifikasi)	Alternatif 4 (Kolaborasi dengan instansi pembina atau Lembaga professional)
1	2	3	4	5
1. Efektivitas (Penyelesaian akar masalah structural)	3	2	2	2
2. Efisiensi (Biaya Vs Manfaat)	2	3	3	2
3. Kecukupan (<i>Adequacy</i>)	3	2	2	2
4. Kesamaan (<i>Equity</i>)	3	2	2	2
5. Responsivitas	3	3	2	3
6. Kelayakan (<i>Appropriateness</i>)	3	3	3	2
Total Skor	17	15	14	13

Evaluasi berdasarkan kriteria Substansi Dampak (Dunn) adalah sebagai berikut:

- Alternatif 1 (Pembentukan Jabatan Fungsional Analisis Pengembangan Kompetensi)*
 Pada kriteria efektivitas (penyelesaian akar masalah struktural) dengan skor 3, kriteria efisiensi (biaya vs manfaat) dengan skor 2, kriteria kecukupan (*Adequacy*) dengan skor 3, kriteria kesamaan (*Equity*) dengan skor 3, kriteria Responsivitas dengan skor 3, dan kriteria kelayakan (*Appropriateness*) dengan skor 3. Total skor pada alternatif 1 adalah 17. Skornya paling tinggi dalam efektivitas dan kecukupan karena mengatasi kekosongan fungsi analisis pengembangan kompetensi secara permanen.
- Alternatif 2 (Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pengembangan Kompetensi dan (Human Capital Development Plant/HCDP).*
 Pada kriteria efektivitas (penyelesaian akar masalah struktural) dengan skor 2, kriteria efisiensi (biaya vs manfaat) dengan skor 3, kriteria kecukupan (*Adequacy*) dengan skor 2, kriteria kesamaan (*Equity*) dengan skor 2, kriteria Responsivitas dengan skor 3, dan kriteria kelayakan (*Appropriateness*) dengan skor 3. Total skor pada alternatif 2 adalah 15. Pada alternatif 2 ini memperkuat legitimasi sistem dan mendorong integrasi HCDP dengan perencanaan daerah.
- Alternatif 3 (Peningkatan kompetensi SDM yang ada melalui pelatihan teknis dan sertifikasi)*
 Pada kriteria efektivitas (penyelesaian akar masalah struktural) dengan skor 2, kriteria efisiensi (biaya vs manfaat) dengan skor 3, kriteria kecukupan (*Adequacy*) dengan skor 2, kriteria kesamaan (*Equity*) dengan skor 2, kriteria Responsivitas dengan skor 2, dan kriteria kelayakan (*Appropriateness*) dengan skor 3. Total skor pada alternatif 3 adalah 14, pada alternatif 3 ini berfungsi untuk meningkatkan kualitas individu tetapi belum menyentuh kelembagaan.
- Alternatif 4 (Kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga professional)*
 Pada kriteria efektivitas (penyelesaian akar masalah struktural) dengan skor 2, kriteria efisiensi (biaya vs manfaat) dengan skor 2, kriteria kecukupan (*Adequacy*) dengan skor 2, kriteria kesamaan (*Equity*) dengan skor 2, kriteria Responsivitas dengan skor 2, dan kriteria kelayakan (*Appropriateness*) dengan skor 2. Total skor pada alternatif 4 adalah 13. Pada alternatif 4 ini, kebijakan bersifat percepatan teknis namun tidak membangun kapasitas internal secara permanen.

Tabel 4. Total Rekapitulasi Skor Total Alternatif Kebijakan

Alternatif	Skor Implementasi	Skor Dampak	Total	Peringkat
1	2	3	4	5
Alternatif 1: Pembentukan Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi.	13	17	30	I
Alternatif 2: Penyusunan Peraturan Bupati tentang Pengembangan Kompetensi dan HCDP	12	15	27	II
Alternatif 3: Peningkatan kompetensi SDM yang ada melalui pelatihan teknis dan sertifikasi	12	14	26	III
Alternatif 4: Kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga profesional.	10	13	23	IV

Analisis strategi untuk Pemerintah Kabupaten Indramayu dari hasil skoring menunjukkan:

1. *Alternatif 1* (Pembentukan Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi) menjadi alternatif kebijakan peringkat 1 dengan total skor 30 yang terdiri dari skor implementasi dengan nilai 13 dan skor dampak dengan nilai 17. Alternatif 1 (Pembentukan Jabatan Fungsional Analis Pengembangan Kompetensi) merupakan solusi yang paling kuat namun membutuhkan waktu dan dukungan formasi dari pusat.
2. *Alternatif 2* (Penyusunan Peraturan Bupati tentang Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plan* / HCDP) menjadi alternatif kebijakan peringkat 2 dengan total skor 27 yang terdiri dari nilai skor implementasi 12 dan nilai skor dampak 15. Alternatif 2 (Penyusunan Peraturan Bupati tentang Dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi (*Human Capital Development Plan*/HCDP) menunjukkan alternatif paling rasional karena memiliki kewenangan penuh di daerah, memperkuat tata kelola dan menjadi dasar hukum peningkatan kualitas data kesenjangan (*gap*) kompetensi.
3. *Alternatif 3* (Peningkatan kompetensi SDM yang ada melalui pelatihan teknis dan sertifikasi) menjadi peringkat 3 dengan total skor 26 yang terdiri dari nilai skor implementasi 12 dan nilai skor dampak 14. Alternatif 3 (Peningkatan kompetensi SDM yang ada melalui pelatihan teknis dan sertifikasi) merupakan langkah cepat dan realistis untuk memperbaiki kualitas dokumen HCDP dalam jangka pendek.
4. *Alternatif 4* (Kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga profesional) menjadi peringkat 4 dengan total skor 23 yang terdiri dari nilai skor implementasi 10 dan nilai skor dampak 13. Alternatif 4 (Kolaborasi dengan instansi pembina atau lembaga profesional) bersifat akseleratif namun bukan solusi jangka panjang.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kualitas dokumen Rencana Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia atau *Human Capital Development Plan* (HCDP) di Pemerintah Kabupaten Indramayu, ditemukan bahwa permasalahan utama terletak pada ketidakvalidan data kesenjangan kompetensi (*gap competency*) yang berdampak pada kurang optimalnya penyusunan program pengembangan kompetensi ASN. Hasil analisis akar masalah menunjukkan bahwa kondisi tersebut dipengaruhi oleh belum adanya atau belum terisinya jabatan fungsional analis pengembangan kompetensi, sehingga proses analisis kebutuhan kompetensi dan penyusunan dokumen HCDP belum dilakukan secara sistematis dan berbasis keahlian khusus.

Berdasarkan evaluasi terhadap berbagai alternatif kebijakan, pembentukan dan penataan jabatan fungsional analis pengembangan kompetensi menjadi alternatif yang paling tepat dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dokumen HCDP di Kabupaten

Indramayu. Keberadaan jabatan fungsional tersebut diharapkan mampu memperkuat proses analisis kebutuhan kompetensi, meningkatkan validitas data kesenjangan kompetensi, serta mendukung penyusunan program pengembangan ASN yang lebih terarah, terukur, dan selaras dengan kebutuhan organisasi serta penerapan sistem merit.

Sebagai langkah jangka pendek, Pemerintah Kabupaten Indramayu perlu melakukan penguatan fungsi analisis pengembangan kompetensi melalui pembentukan tim teknis sementara penyusunan dan validasi dokumen HCDDP yang melibatkan unsur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, ASN yang memiliki kompetensi di bidang perencanaan sumber daya manusia, serta perwakilan perangkat daerah sebagai *focal point* kompetensi. Selain itu, diperlukan standarisasi metodologi penyusunan dokumen HCDDP melalui penyusunan pedoman teknis, format baku analisis *gap competency*, mekanisme verifikasi dan validasi data, serta Standar Operasional Prosedur (SOP) penyusunan dan evaluasi dokumen HCDDP agar kualitas dokumen lebih terjamin dan tidak bergantung pada individu tertentu.

Pada strategi jangka menengah, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu perlu melakukan pendampingan teknis internal dan evaluasi kualitas dokumen HCDDP melalui kerja sama dengan instansi pembina manajemen ASN, perguruan tinggi, maupun konsultan manajemen ASN. Pendampingan tersebut diarahkan pada proses transfer pengetahuan dan penguatan kapasitas internal organisasi dalam penyusunan dokumen pengembangan kompetensi. Sementara itu, strategi jangka panjang diarahkan pada penyusunan *roadmap* pengisian jabatan fungsional analisis pengembangan kompetensi melalui analisis kebutuhan formasi, pengusulan pembentukan dan pengisian jabatan kepada instansi pusat, serta penyiapan sumber daya manusia internal untuk alih jabatan. Dengan langkah tersebut, Pemerintah Kabupaten Indramayu diharapkan mampu mewujudkan sistem pengembangan kompetensi ASN yang lebih profesional, terintegrasi, dan berbasis kebutuhan organisasi guna mendukung implementasi sistem merit dan manajemen talenta ASN secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu. (2024). *Dokumen Perencanaan Pengembangan SDM 2024*. Indramayu: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu.
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu. (2025). *Reviu Dokumen Perencanaan Pengembangan SDM Aparatur 2025-2029 (HCDDP) Pemerintah Kabupaten Indramayu*. Indramayu: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu.
- Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu. (2025). *Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu Tahun 2025-2029*. Indramayu: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indramayu.
- Bardach, E. (2012). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving*. CQ Press.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. New York: Routledge.
- Guspika. (2021). *Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia (Human Capital Development Plan/HCDDP) Aparatur Sipil Negara Perencana Pembangunan*. Jakarta: Pusat Pembinaan, Pendidikan, Dan Pelatihan Perencana Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/ Badan Perencanaan Pembangunan Nasional
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 605 Tahun 2025 Tentang Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Khasawneh, S. (2011). Human capital planning in higher education institutions: A strategic human resource development initiative in Jordan. *International Journal of Educational Management*, 25(6), 534-544.
- Lai Wan, H. (2007). Human capital development policies: enhancing employees' satisfaction. *Journal of European industrial training*, 31(4), 297-322.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nugroho, R. (2024). *Public Policy 7: Analisis Kebijakan Publik (Bagian 1)*. Bandung: Elex Media Komputindo.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Portland: Productivity Press.
- Peraturan Bupati Indramayu Nomor 15 tentang tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu.
- Peraturan Bupati Indramayu Nomor 16 tentang tentang Manajemen Talenta di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu.
- Peraturan Bupati Nomor Indramayu Nomor 28 Tahun 2025 tentang Rencana Strategis Perangkat Daerah Kabupaten Indramayu Tahun 2025-2029.
- Peraturan Bupati Indramayu Nomor 4 Tahun 2024 tentang Standar Kompetensi Jabatan di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Indramayu.
- Peraturan Daerah Kabupaten Indramayu Nomor 2 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Indramayu Tahu 2025- 2029.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2020 tentang Pengembangan Kompetensi Pemerintah dengan Perjanjian Kerja.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional TK II.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2020 tentang Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2023 tentang Sistem Pembelajaran Pengembangan Kompetensi ASN.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 2021 Tentang Pola Karier Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas PP Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, E. (2020). *Analisis Kebijakan Publik: Panduan Praktis mengkaji masalah dan Kebijakan Sosial*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah.

ARTIKEL

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Widodo, J. (2011). *Analisis Kebijakan Publik*. Malang: Bayumedia Publishing.

Zula, K. J., & Chermack, T. J. (2007). Integrative literature review: Human capital planning: A review of literature and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 6(3), 245-262.