

Pengembangan Kompetensi Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara di Lingkungan Kementerian Pertahanan

Nurina Nirmala^a

^aProgram Magister Terapan, Fakultas Administrasi Publik Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur, Politeknik STIA LAN, Jakarta – Indonesia

Korespondensi: nurinanirmala21@gmail.com

Diserahkan 1 November 2023

Diterima 9 November 2023

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan bentuk pengembangan kompetensi pegawai pada jabatan fungsional Analis Pertahanan Negara di lingkungan Kementerian Pertahanan. Peneliti menemukan indikasi permasalahan yang terjadi pada jabatan fungsional Analis Pertahanan Negara terkait adanya gap antara kompetensi yang dimiliki individu dengan standar kompetensi jabatan yang ditetapkan dilihat dari kompetensi teknis, manajerial dan sosial kultural, dan minimnya pengembangan kompetensi yang disediakan oleh organisasi dimana bentuk pengembangan pegawai yang diselenggarakan masih bersifat umum belum spesifik menasar pada kompetensi yang dibutuhkan pengampu jabatan, hal ini akan berdampak pada prestasi kerja yang dihasilkan terutama pada ketajaman analisis potensi kerawanan dan ancaman negara yang dihasilkan. Kompetensi inilah yang seharusnya secara periodik ditingkatkan agar terjaga dan semakin optimal kemampuannya melalui pengembangan kompetensi. Metode yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik analisis data kualitatif bersifat interaktif dan dilakukan secara terus menerus melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/validasi. Pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur, studi lapangan, observasi dan wawancara informan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi JF Analis Pertahanan Negara. Pada penelitian ini diasumsikan bahwa pengembangan kompetensi JF Analis Pertahanan Negara dilakukan dengan beberapa aspek yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas pengetahuan JF Analis Pertahanan Negara melalui pendidikan formal, pendidikan fungsional dan perjenjangan. Pengembangan keterampilan yang relevan bagi pegawai analis pertahanan negara berupa pelatihan teknis, manajerial, seminar, workshop, magang studi banding, pembimbingan, job enrichment, perputaran pegawai dan pelatihan sosial. Sedangkan untuk mengembangkan sikap dapat ditingkatkan melalui pembelajaran secara intensif dan memberikan kesempatan dan peluang terlibat dalam kajian dan forum kerja baik nasional maupun internasional.

Abstract. This study aims to examine the development of employee competencies, including the development of knowledge, skills, and attitudes in the functional position of National Defense Analyst in the Ministry of Defense. This study found indications of problems that occurred in National Defense Analysts that there was a gap between the competencies possessed by individuals and job competency standards set based on technical, managerial, and sociocultural competencies, as well as the lack of competency development provided by organizations where the form of development carried out was still general in nature and yet specifically targeting the competencies needed by the position holder. This will have an impact on the work performance produced, especially on the sharpness of the analysis of the country's potential vulnerabilities and threats. This competence should be periodically improved so that it can be maintained and optimized through competency development. The method used in this study is a qualitative descriptive approach with the Secretary, Head of Bureau, Head of Center, Head of Staff Sub-Section, and Functional Officer of State Defense Analyst as research informants that were collected using interviews, observation, and literature studies to be further analyzed in three stages: data reduction, data presentation, and conclusion/validation. The results of the research show that the development of National Defense Analyst competencies needs to be carried out in three aspects, namely knowledge, skills, and attitudes. The knowledge of National Defense Analysts in the field of national defense is still relatively low, so it requires deepening knowledge in the field of defense through National Defense Analysts' functional education and educational stages according to the level of junior, senior, and associate expertise. The skills currently possessed are still uneven so the relevant development for National Defense Analysts is in the form of

technical training in the field of national defense, scientific paper training, cyber security, and intelligence training, seminars, workshops, internships, comparative studies, mentoring, job enrichment, employee turnover, and social training. Meanwhile, the attitude aspect is classified as good, so it needs to be maintained through intensive learning by providing opportunities and opportunities to participate in Expert Working Group activities at national and international levels.

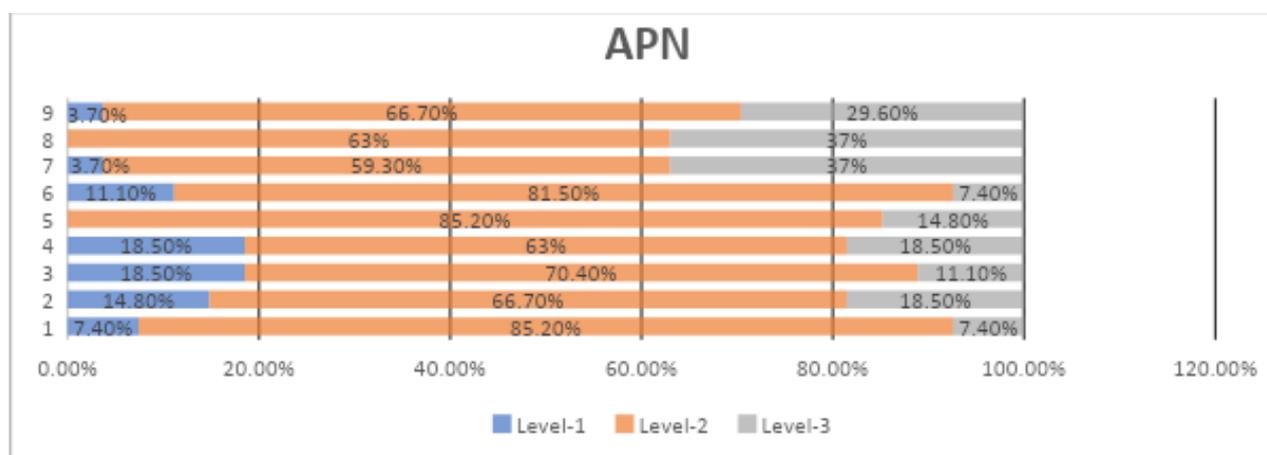
Kata kunci : competency development, competencies, jabatan fungsional

1. Pendahuluan

Pegawai merupakan komponen aset yang penting dalam suatu organisasi sebagai pendorong pelaksanaan kegiatan guna memenuhi sasaran organisasi. Prestasi kerja pegawai yang paling baik adalah ketika sebuah organisasi dapat mendukung pengembangan karir pegawainya berdasarkan kompetensi yang mereka miliki. Pengembangan sumber daya manusia yang berdasarkan kompetensi akan meningkatkan produktivitas pegawainya yang berdampak pada kualitas kerja dan kepuasan pelanggan sehingga organisasi akan mendapatkan manfaat yang tinggi. Menurut Mclelland, kompetensi adalah kepribadian dasar yang melekat pada seseorang berhubungan dengan hasil kerja yang luar biasa (Sedarmayanti, 2016). Kementerian Pertahanan dalam mewujudkan pertahanan negara yang kuat dan berdaulat tentunya membutuhkan pegawai dengan kompetensi yang sesuai untuk memenuhi persyaratan tugas dan tanggung jawab di bidang Pertahanan, terutama dalam hal membuat studi, kajian dan telaahan yang berkaitan dengan berbagai aspek pertahanan, sehingga diperlukan adanya pegawai-pegawai khusus yang menangani tugas-tugas tersebut yaitu Analis Pertahanan Negara (APN).

Pada tahun 2021 JF APN diawaki sebanyak 125 (seratus dua puluh lima) orang dengan jenjang tingkat ahli Muda dan Madya di Lingkungan Kementerian Pertahanan. Pengangkatan JF APN dilakukan melalui jalur pengangkatan pertama dan perpindahan jabatan lain. JF APN dapat dikatakan sebagai jabatan fungsional yang cukup penting di lingkungan Kementerian Pertahanan dikarenakan jabatan ini yang akan menjadi tulang punggung organisasi dalam menghasilkan rekomendasi rumusan analisis terkait bidang pertahanan. JF APN ini jabatan fungsional baru sehingga dalam menjalankan tugas masih ditemukan beberapa permasalahan yang belum terselesaikan. Kemampuan atau kompetensi yang dimiliki oleh pejabat APN masih terdapat kesenjangan (*gap*) antara kompetensi individu pegawai dengan standar kompetensi jabatan APN yang dipersyaratkan. Hal ini terlihat dari data capaian kompetensi pada pelaksanaan assessment dengan tujuan seleksi pegawai Analis Pertahanan Negara tahun 2019 sampai dengan 2021.

Tabel 1. Capaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural JF APN (2019-2021)

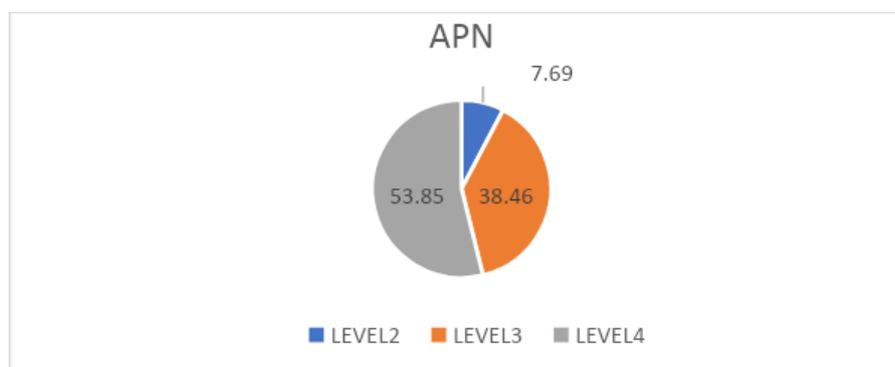


Sumber : Assessment & Development Center Kemhan.(2022)

Berdasarkan Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa hasil capaian kompetensi manajerial dan sosial kultural JF APN untuk jenjang ahli Madya mayoritas masih berada di level 2 (dua), hanya sekitar 30% saja yang dapat mencapai level 3 (tiga), dimana standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan berada di level 3 (tiga). Dengan demikian bahwa masih ada beberapa pegawai yang memiliki kompetensi dibawah Standar Kompetensi Jabatan yang dipersyaratkan. Kompetensi itu sendiri merupakan kemampuan dasar yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang baik dan maksimal, kemampuan pegawai ini akan ditunjukkan apabila sudah melakukan pekerjaan, sebaliknya apabila memiliki kompetensi yang rendah maka akan cenderung berkinerja rendah pula (Moeheriono, 2014, p. 13). Kompetensi komunikasi pegawai mayoritas masih berada di level 2 dengan persentase sebesar 59,30%, dimana ini merupakan kompetensi utama yang melekat pada seorang Analis Pertahanan Negara. Dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang analis, kompetensi komunikasi ini sangat berpengaruh dalam menghasilkan suatu analisa mengenai ancaman dan kerawanan pertahanan negara yang dituangkan dalam bentuk naskah, kajian atau telaah yang dijadikan bahan rekomendasi pimpinan dalam mengambil suatu kebijakan. Kemampuan menulis yang dihasilkan belum sistematis dan rekomendasi analisis yang dibuat sifatnya masih sederhana belum tajam mengupas mengenai permasalahan yang diangkat sehingga masih butuh diberikan pengembangan dalam menulis karya tulis ilmiah. Idealnya seorang Analis Pertahanan Negara Ahli Madya memiliki standar kompetensi komunikasi level 3 (tiga.), namun kenyataan yang didapat, bahwa ada kesenjangan (*gap*) dimana kemampuan pegawai pada kompetensi komunikasi masih banyak berada di bawah standar kompetensi jabatan yang ditetapkan.

Selain dari kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural, kemampuan JF APN dapat dilihat dari kompetensi teknis yang diperoleh dari uji kompetensi teknis. Hal ini dapat terlihat dari hasil capaian kompetensi teknis JF APN dibawah ini:

Tabel 2. Capaian Kompetensi Teknis JF APN Periode 2020 – 2021 (dalam persentase)



Sumber: Tim uji kompetensi teknis JF APN (2021).

Berdasarkan data Tabel. 1.2 memperlihatkan bahwa capaian kompetensi teknis JF APN sebesar 53,85% sudah sesuai dengan standar kompetensi jabatan yang ditetapkan yaitu berada di level 4, 38,46 % berada di level 3 dan sebesar 7,69% masih berada di level 2. Hal ini memperlihatkan bahwa hasil uji kompetensi teknis JF APN sudah mencapai hasil yang cukup baik, namun ada beberapa pegawai masih berada di level 3 dan bahkan level 2, sehingga masih dibutuhkan pengembangan kompetensi terutama untuk bidang teknis pertahanan negara guna meningkatkan kemampuan teknisnya yang masih berada di level bawah. Dengan demikian berdasarkan hasil capaian kompetensi baik manajerial, sosial kultural dan teknis melalui proses penilaian *assessment center* dan uji kompetensi teknis menunjukkan bahwa kompetensi JF Analis Pertahanan Negara masih banyak yang berada di bawah standar kompetensi yang ditetapkan.

Menurut Spencer dan Spencer (2017) bahwa kompetensi intelektual, emosional dan sosial bagian dari kepribadian terdalam seseorang yang dapat memprediksi atau mempengaruhi efektivitas

kinerja seseorang, semakin tinggi kompetensi pegawai maka semakin tinggi kinerjanya. Sebaliknya, semakin tidak kompeten seseorang, semakin buruk kinerjanya. Tingkat kompetensi dan kinerja yang tinggi menunjukkan bahwa organisasi dikelola dengan baik dan umumnya mengarah pada kepemimpinan yang efektif. Namun kenyataannya saat ini kompetensi JF Analis Pertahanan Negara masih relatif rendah sehingga kinerja yang diperlihatkan juga belum nampak jelas berpengaruh pada organisasi. Kinerja yang masih rendah ini selain dipengaruhi oleh kompetensi dipengaruhi juga oleh pemahaman pimpinan yang masih rendah akan peran dan tugas Analis Pertahanan Negara sehingga pembinaan dan pengelolaan jabatan ini belum secara optimal dapat berjalan dengan baik.

Fenomena yang terjadi saat ini di Kementerian Pertahanan jabatan fungsional ini menjadi alternatif pengembangan pegawai untuk berkarir ke jenjang jabatan satu tingkat lebih tinggi, namun tidak diimbangi dengan kompetensi individu pegawai yang mumpuni, sehingga jabatan ini hanyalah sebagai jabatan persinggahan saja. JF Analis Pertahanan Negara yang tersebar di 8 (delapan) satuan kerja ini, beberapa tugas dan fungsi satuan kerja sudah ada yang relevan dengan butir kegiatan yang tertuang dalam peraturan, namun ada juga yang belum sesuai. Hal ini memperlihatkan ketidaksesuaian antara uraian tugas yang tertuang dalam regulasi dengan bidang tugas pada satuan kerja yang mengakibatkan personel tersebut terbatas ruang lingkup tugasnya, sehingga perlu adanya pembenahan regulasi agar lebih terintegrasi dengan bidang tugas di satuan kerja.

Kementerian Pertahanan sudah berupaya melakukan langkah-langkah solutif untuk meminimalisir permasalahan-permasalahan yang terjadi pada pegawainya. Salah satu langkah yang dapat dijalankan organisasi dalam memajukan SDM adalah dengan melakukan pengembangan pegawai. Pengembangan sumber daya manusia seharusnya dilakukan oleh organisasi melalui kegiatan peningkatan keahlian pegawai melalui program penguatan berbasis kompetensi. Namun kondisi umum yang saat ini terjadi belum sepenuhnya pengembangan kompetensi bagi JF APN terwadahi oleh Badiklat Kemhan, hal ini mengakibatkan banyak pejabat Analis Pertahanan Negara berinisiatif untuk menentukan sendiri bentuk peningkatan kualitas yang dibutuhkannya.

Saat ini Badiklat Kemhan baru membuka mata diklat fungsional Analis Pertahanan Negara dengan kurikulum diklat yang sifatnya masih umum dan dasar, belum membuat diklat fungsional secara khusus sesuai perjenjangan, sehingga pembekalan untuk meningkatkan dan memperkuat kompetensi inti APN belum dijalankan secara optimal.

Kompetensi adalah karakteristik mendasar dari pegawai terkait dengan efektivitas kerja terbaik seseorang dalam bekerja yang terdiri dari pengetahuan, keterampilan, traits, self concept, dan motive (Spencer dan Spencer, 2017). Dimana traits, self concept dan motive adalah bagian dari kepribadian individu yang dapat tercermin melalui sikap. Kompetensi disebut sebagai karakteristik mendasar, hal ini berarti bahwa kompetensi adalah bagian yang cukup dalam dan bertahan lama yang tertanam pada pribadi individu sehingga dapat memproyeksikan perilaku seseorang saat menjalankan tugas dalam situasi kerja.

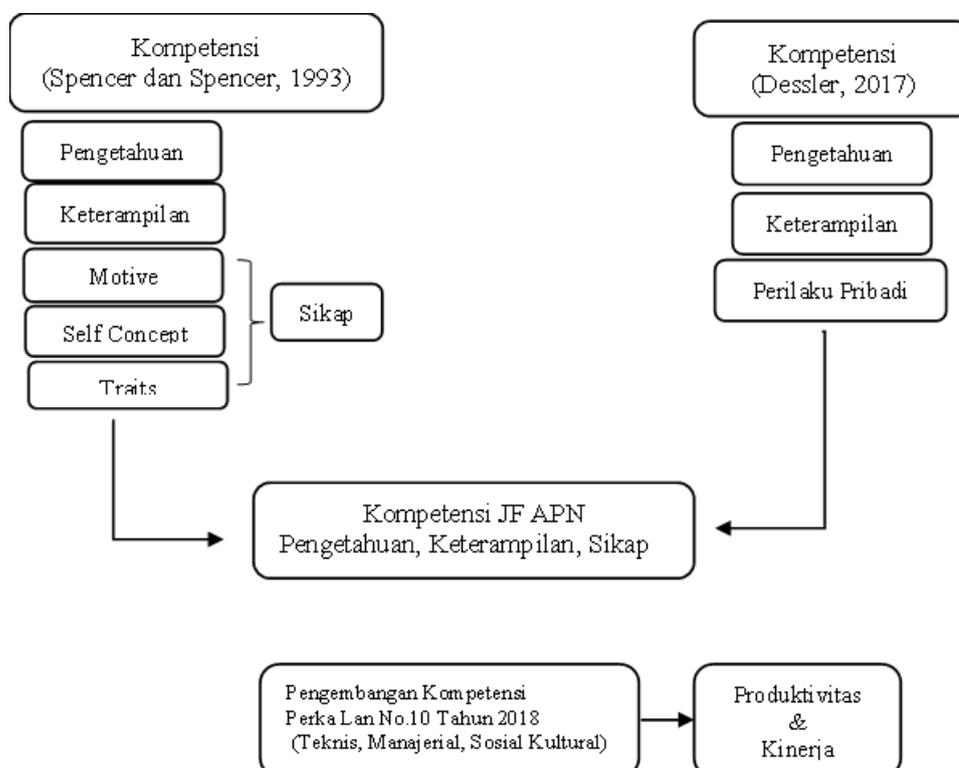
Kompetensi juga mempunyai hubungan kausal yang artinya kompetensi dapat memprediksi perilaku dan kinerja seseorang yang diukur dengan menggunakan standar kriteria tertentu, sehingga bagi seseorang yang memiliki kompetensi tinggi mereka juga akan memiliki kemampuan yang tinggi pula dalam menemukan solusi yang cepat, tepat dan akurat ketika dihadapkan pada situasi yang sifatnya mendesak atau kritis. Hal ini senada dikemukakan oleh Dessler (2017) menyatakan bahwa, kompetensi merupakan karakteristik pribadi yang dapat tercermin melalui pengetahuan, keterampilan dan perilaku pribadi atau sikap. Jadi dapat dikatakan secara komprehensif bahwa, kompetensi merupakan kemampuan pegawai yang dilihat dari aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap. Ketiga aspek inilah yang membentuk kompetensi JF Analis Pertahanan Negara dalam menjalankan tugasnya sebagai pembuat rumusan analisis bidang pertahanan negara

Pengetahuan dan keterampilan merupakan kompetensi yang sering terlihat dan relatif di permukaan karakteristik seseorang. Pada saat yang sama, konsep diri, sifat dan motif lebih tak terlihat, keberadaannya lebih dalam dan sentral pada pribadi seseorang. Aspek pengetahuan dan keterampilan lebih mudah untuk dikembangkan, namun bentuk pengembangan yang dirasa hemat biaya ialah melalui pelatihan. Sementara itu untuk dalam kepribadian seseorang konsep diri, motif, dan ciri letaknya berada di pangkal gunung es dan sulit untuk dinilai dan ditingkatkan namun pengembangannya paling hemat biaya. Secara umum, kompetensi didefinisikan sebagai kombinasi keterampilan (skill), karakter pribadi dan pengetahuan (knowledge) yang muncul pada sikap kerja (job behaviour) yang dapat dilihat, dinilai, dan dilakukan evaluasi. Pengembangan adalah sebuah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, serta moral pegawai, yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan atau profesi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2017). Pengembangan kompetensi merupakan suatu proses peningkatan kemampuan yang mengandung aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Creswell (2017), ia menganggap pendekatan kualitatif sebagai metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna dari banyak individu atau kelompok yang telah dikaitkan dengan masalah sosial atau kemanusiaan. Artinya, dengan metode kualitatif, peneliti dapat wawasan tentang masalah yang dihadapi oleh individu atau kelompok orang yang terlibat.

Gambar 1. Model penelitian



Sumber: Teori Spencer dan Spencer (2017), Dessler (2017) yang diolah peneliti (2022)

Metode yang dilakukan dengan mengamati, mendokumentasikan dan memahaminya melalui pendekatan deskriptif, dimana dilakukan pengamatan intensif secara langsung di tempat untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi. Data ini berupa data primer yang didapat secara langsung

melalui observasi di lapangan dan wawancara mendalam dengan beberapa informan kunci, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur dan studi dokumen yang dipublikasikan pada media pemberitaan resmi dan dokumen penelitian terdahulu.

Pengumpulan data dilakukan beberapa tahapan yaitu wawancara, observasi dan studi kepustakaan. Wawancara dilakukan secara terstruktur berpedoman pada serangkaian pertanyaan yang telah disusun (Sulistyo, 2015, p. 171). Wawancara terstruktur untuk memperoleh pemahaman yang jelas dan rinci tentang informasi yang dibutuhkan dengan menggunakan susunan pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu lalu disampaikan kepada responden. Teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling dengan tujuan mendapatkan informasi dari orang-orang yang tepat dan paham akan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Observasi dilakukan secara langsung maupun tidak langsung dengan mengamati objek penelitian untuk memperoleh data yang dikumpulkan. Observasi ini dilakukan dengan terjun langsung mengamati pejabat JF. Analis Pertahanan Negara, instansi pembina dan pejabat Biro Kepegawaian.

Studi Kepustakaan untuk memperoleh data sekunder melalui penelitian kepustakaan yang berasal dari buku, jurnal penelitian sejenis sebelumnya, dokumen perundang-undangan, artikel yang diperoleh melalui internet, peraturan dan dokumen instansi terkait pengembangan kompetensi pegawai pada Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara. Setelah data diperoleh berdasarkan wawancara diolah melalui tahapan editing, coding, tabulating. Sebagaimana dijelaskan oleh Miles dan Huberman (Sugiyono, 2019) analisis data kualitatif dilakukan secara terus menerus melalui reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/validasi. Tahapan selanjutnya adalah validasi data yang menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi menurut Moleong (2017) adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang menggunakan sesuatu selain data itu untuk keperluan pengecekan atau untuk perbandingan data.

3. Pembahasan

Pengembangan kompetensi pegawai sangat penting dalam mendukung peran dan tugas seseorang dalam menjalankan pekerjaan pada jabatan yang diembannya. Kompetensi ini merupakan kombinasi dari aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap yang tercermin dalam perilaku pegawai sesuai tugas pekerjaannya, inilah yang nantinya akan berdampak baik atau buruk pada kinerja organisasi jika kompetensi individu pegawainya tidak dikembangkan secara terus menerus. Pengembangan pegawai ini yang akan mewujudkan pegawai yang profesional jika dilakukan sesuai dengan kebutuhan individu pegawai dan organisasi secara umum. Seorang Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara dalam menjalankan perannya sebagai analis harus memiliki kemampuan yang mumpuni terutama dalam hal kompetensi khusus yang berkaitan dengan bidang pertahanan negara. Kompetensi inilah yang akan digunakan seorang APN dalam menghasilkan suatu analisis yang menjadi sebuah rekomendasi penting bagi pimpinan di Kemhan dalam membuat kebijakan di bidang pertahanan.

Kompetensi merupakan karakteristik mendasar dari pegawai terkait dengan efektivitas kerja terbaik seseorang dalam bekerja. Kompetensi disebut sebagai karakteristik mendasar, hal ini berarti bahwa kompetensi adalah bagian yang cukup dalam dan bertahan lama yang tertanam pada pribadi individu sehingga dapat memproyeksikan perilaku seseorang saat menjalankan tugas dalam situasi kerja. Kompetensi juga mempunyai hubungan kausal yang artinya kompetensi dapat memprediksi perilaku dan kinerja seseorang yang diukur dengan menggunakan standar kriteria tertentu, sehingga bagi seseorang yang memiliki kompetensi tinggi mereka juga akan memiliki kemampuan yang tinggi pula dalam menemukan solusi yang cepat, tepat dan akurat ketika dihadapkan pada situasi yang sifatnya mendesak atau kritis. Adapun indikator kompetensi yang harus dimiliki JF APN antara lain

pengetahuan/*knowledge*, keterampilan/*skill* (keterampilan manajerial, teknis dan sosial kultural), Sikap/*Attitude* (*motif, traits, self concept*).

- Aspek Pengetahuan

Pada penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan bidang pertahanan negara yang mereka miliki saat ini masih belum merata, Pengampu JF APN banyak pegawai yang berasal dari bidang tugas administrasi hanya sedikit yang berasal dari bidang teknis pertahanan, hal inilah yang membuat performanya belum optimal. Menurut Jimmy L Gaol (2014) menyatakan bahwa seorang pegawai merupakan sumber daya yang paling penting dalam organisasi, karena mereka memiliki bakat, keterampilan, pengetahuan dan pengalaman yang digunakan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pengalaman pengampu JF APN bertugas di satuan kerja sebelumnya mayoritas berasal dari bidang tugas administrasi, hal ini secara langsung dapat mempengaruhi pola pikir dalam bekerja, dimana dahulu dalam bekerja mereka terbiasa dengan tugas teknis operasional setelah diangkat menjadi analis harus merubah cara kerja dengan berpikir yang strategis, sehingga mereka membutuhkan waktu untuk belajar memahami tugas dan beradaptasi mengubah pola pikirnya menjadi berpikir strategis. Zweell mengemukakan bahwa, pengalaman merupakan elemen terpenting dalam membentuk penguasaan kompetensi seseorang terhadap tugas, kompetensi akan terbentuk dalam sikap dan perilakunya yang berasal dari akumulasi pengetahuan dan pengalaman yang dimilikinya (Sudarmanto, 2015). Pengalaman penugasan di satuan kerja sebelumnya memiliki pengaruh yang signifikan pada kemampuan pengampu jabatan fungsional Analis Pertahanan Negara dalam menghasilkan tulisan analisis. Menurut informan selaku pejabat instansi pembina menyatakan bahwa saat ini pengetahuan bidang pertahanan negara yang dimiliki pejabat fungsional APN masih perlu ditingkatkan dengan diimbangi oleh pemahaman dan pendalaman terkait ilmu pengetahuan dari bidang yang lain juga. Pemahaman mengenai pengetahuan bidang yang lain ini kemudian dikorelasikan dengan ilmu ketahanan strategis, intelijen dan kemampuan pengetahuan yang ada pada dirinya. Dengan begitu kemampuan pengetahuan pejabat JF APN yang menguasai bidang tertentu dapat saling memberikan pemahaman dari sudut pandang yang berbeda tentang perkembangan lingkungan strategis dalam suatu sistem kerja, sehingga jika ada perubahan dan perkembangan mengenai pertahanan negara dikemudian hari akan menjadi sistemik karena saling bersinergi dan kolaborasi antar pengampu jabatan.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan bahwa sebanyak 53 (lima puluh tiga) orang pengampu JF Analis Pertahanan Negara telah mengikuti diklat fungsional Analis Pertahanan Negara dan sisanya sebanyak 35 (tiga puluh lima) orang belum mengikuti diklat. Hal ini menyebabkan adanya perbedaan kemampuan terutama dalam hal bidang pertahanan negara. Pegawai yang diangkat melalui seleksi jabatan fungsional Analis Pertahanan Negara angkatan pertama jauh lebih kompeten dibandingkan dengan pengangkatan saat ini, dimana angkatan terdahulu banyak yang sudah mengikuti diklat fungsional sehingga memiliki bekal pengetahuan yang mumpuni, oleh karena itu ketika mereka menjabat sudah dapat secara cepat menjalankan perannya sebagai analis. Hal ini dikarekan adanya perubahan kebijakan dimana diklat tersebut bukan menjadi persyaratan mutlak, mengakibatkan pengampu jabatan saat ini belum semuanya memiliki pengetahuan bidang pertahanan negara yang sama. Oleh karena itu mengakibatkan beberapa pegawai yang belum mengikuti diklat berinisiatif belajar mandiri dengan senior ataupun mencari informasi dari berbagai media. Tingkat pemahaman dan pengetahuan bidang pertahanan yang mumpuni dibandingkan dengan yang tidak, karena mereka telah dibekali mengenai pengetahuan dasar pertahanan negara tentang perkembangan lingkungan strategis, manajemen pertahanan, ketahanan nasional, regulasi pertahanan, sistem pertahanan keamanan rakyat semesta serta metodologi pertahanan. Muatan pengetahuan dasar inilah yang membuat pegawai saat menduduki jabatan sebagai seorang analis sudah memiliki bekal untuk dapat menganalisa dengan baik berkat pengetahuan yang diperolehnya sebelum menjabat. Badiklat

harus dapat menyediakan diklat yang dapat memenuhi kebutuhan kompetensi individu pegawai sehingga dapat meningkatkan keahlian intelektualnya. Dengan demikian bahwa pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan itu dapat meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral pegawai (Hasibuan, 2017).

- **Aspek Keterampilan**

Pejabat Fungsional Analisis Pertahanan Negara harus memiliki keterampilan yang menggabungkan soft skill dan hard skill. Soft skill terlihat pada kompetensi manajerial dan sosial kultural, sedangkan hard skill dapat berupa kompetensi teknis. Keterampilan teknis pegawai mengenai bidang pertahanan negara yang ada saat ini masih bersifat general, hanya 10% sudah dapat dikatakan unggul menguasai bidang teknis pertahanan negara, 40% sudah menguasai dan sisanya 60% masih belum menguasai bidang teknis pertahanan negara, oleh karena kemampuan yang belum merata ini perlu di tingkatkan secara berkesinambungan. Dapat dikatakan bahwa keterampilan teknis pejabat Analisis Pertahanan Negara saat ini masih dalam tahap pembelajaran sehingga perlu ditingkatkan melalui pendalaman teknis bidang pertahanan negara yang lebih dalam dan intensif lagi karena ilmu pertahanan negara itu lingkupnya sangat luas dan berkaitan juga dengan bidang-bidang teknis yang lain juga. Maka daripada itu seorang JF Analisis Pertahanan Negara tidak hanya harus menguasai bidang pertahanan negara namun juga dituntut untuk menguasai teknis bidang yang lainnya dengan belajar langsung pada sumber yang membidangi ilmu tersebut melalui studi banding. Hal ini akan meningkatkan kemampuan teknis pegawai sehingga analisis yang dibuat tidak hanya bermanfaat untuk Kemhan saja namun dapat sebagai pelengkap referensi untuk instansi atau pihak lain yang membutuhkan informasi terkait ancaman dan kerawanan negara. Kedepannya Jabatan Fungsional Analisis Pertahanan Negara dapat melakukan kolaborasi dan bersinergi dengan instansi lain untuk mendapatkan informasi dan data yang akurat dan tepat dari sumber yang membidangi teknis tersebut. Magang merupakan bentuk pengembangan yang diselenggarakan di luar instansi dengan tujuan untuk memperkaya kompetensi Jabatan Fungsional Analisis Pertahanan Negara di bidang lain dengan belajar secara langsung pada yang ahli atau expert dibidangnya. Studi banding (*benchmark*) ini dilakukan baik dengan instansi dalam negeri maupun luar negeri. Melakukan studi banding ke Mabes TNI, Mabes AL, Mabes AD, Mabes AU, Kodam atau dengan satuan angkatan di pusat dan daerah yang bertujuan untuk menambah pengetahuan terkait teknis operasional pertahanan negara yang tersebar di beberapa wilayah, sehingga dalam analisis yang dihasilkan valid, akurat dan lebih tajam isinya. Hasil analisis yang ditulis merupakan sebuah rekomendasi yang tepat menggunakan proses analisa yang tajam yang berasal dari sumber yang akurat sehingga dapat memberikan masukan yang logis bagi para pimpinan dalam mengambil kebijakan di bidang pertahanan negara.

Keterampilan Manajerial pejabat Analisis Pertahanan Negara dilihat dari mekanisme kerja hingga menghasilkan suatu produk tulisan berupa rekomendasi analisis dapat dikatakan baik, karena sebagian besar pegawai memiliki pengalaman penugasan sebagai pejabat struktural Eselon IV, dimana sudah terbiasa dengan tugas-tugas manajerial dalam hal mengelola pekerjaan, koordinasi dan menjalin hubungan kerjasama dengan pihak lain. Namun memang kontribusi dari hasil tulisan yang dibuat belum banyak mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, hal ini dikarenakan tidak semua satuan kerja dapat memberikan pembinaan dan dukungan yang besar pada pegawainya sehingga produktivitas mereka masih tergolong rendah yang berdampak pada kinerja yang masih rendah. Produk tulisan yang dihasilkan baru sebatas analisa rekomendasi untuk pimpinan saja, belum memiliki sarana dan prasarana publikasi sehingga produktivitas mereka cenderung hanya untuk memenuhi kebutuhan internal Kasatker dan angka kredit saja. Melihat situasi demikian maka pejabat fungsional Analisis Pertahanan Negara memerlukan beberapa pengembangan guna meningkatkan kemampuan manajerialnya melalui pelatihan yang berkaitan dengan manajemen pertahanan negara,

pelatihan karya tulis ilmiah, job enrichment dan perputaran pekerjaan. Pelatihan adalah suatu proses belajar mengubah sikap, pengetahuan, keterampilan, dan perilaku diubah melalui pengalaman belajar guna mencapai prestasi yang maksimal dalam suatu kegiatan (Smith, 2000). Melalui pelatihan manajerial dan karya tulis ilmiah diharapkan pejabat Analis Pertahanan Negara dapat mengembangkan kemampuan pengelolaan pekerjaan dan komunikasi terutama menulis, dimana melalui pelatihan tersebut ada proses belajar dan peningkatan keterampilan yang nantinya dapat digunakan sebagai bekal menjalankan perannya sebagai seorang analis yang handal dan profesional.

- **Aspek Sikap**

Aspek sikap pejabat fungsional Analis Pertahanan Negara motif, konsep diri dan ciri kepribadian sudah baik, mereka berupaya belajar mandiri dengan membaca literatur dan mengikuti seminar. atau workshop mengenai pertahanan negara guna menambah wawasan untuk membuat suatu analisis sehingga rekomendasi yang dihasilkan merupakan suatu referensi yang baru dan mengikuti perkembangan lingkungan strategis saat ini. Pejabat Fungsional Analis Pertahanan Negara pada satuan kerja selalu berinisiatif dalam bekerja namun dikarenakan kurangnya peluang dan kesempatan pada mereka untuk berimprovisasi menunjukkan performa kerja terbaiknya mengakibatkan belum secara keseluruhan diberdayakan dengan baik. Performa pejabat fungsional Analis Pertahanan Negara dapat ditingkatkan melalui pembelajaran secara intensif dengan memberikan kesempatan dan peluang mereka untuk lebih banyak lagi terlibat dalam pembuatan kajian dan penelitian, serta aktif ikut serta dalam forum kegiatan nasional dan internasional sehingga mereka leluasa menuangkan ide pemikirannya dalam bentuk kemampuan baik tulisan maupun lisan untuk memberikan kontribusi besar pada organisasi. Upaya untuk penguatan kompetensi pegawai pada kompetensi sosial dimulai dengan memberikan kesempatan dan peluang pada mereka untuk aktif terlibat dalam kegiatan forum diskusi nasional dan internasional seperti expert working group dan memberikan pemahaman bahwa keberadaan mereka sangat penting dalam mencapai tujuan bersama, pemahaman tentang visi, misi dan tujuan organisasi, serta memberikan kesempatan agar pegawai dapat meningkatkan self efficacy-nya sehingga keterlibatan karyawan juga meningkat (Prasetyoningtyas, Sutanto, & Tippe, 2020).

4. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian bahwa pengembangan kompetensi pada Jabatan Fungsional Analis Pertahanan Negara yang dilihat dari beberapa aspek yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai belum memiliki tingkat pemahaman dan pengetahuan bidang pertahanan negara yang maksimal oleh karena itu JF APN perlu melakukan pengembangan kompetensi intelektualnya melalui pendidikan formal maupun non formal dalam bentuk pendidikan dasar fungsional bidang pertahanan negara yang dilakukan secara berjenjang mulai dari ahli pertama, muda dan madya.

Tingkat keterampilan teknis yang dimiliki JF APN belum merata, sebagian pegawai sudah ada yang menguasai teknis pertahanan negara di bidang tertentu sedangkan yang lainnya masih dalam tahap pembelajaran. Hal ini berdampak pada kinerja JF APN yang dihasilkan sehingga masih tergolong rendah karena tingkat keterlibatan dan kontribusi mereka dalam mendukung tugas dan fungsi satuan kerja belum optimal. Oleh karena itu perlu adanya program pengembangan yang berupa magang dan studi banding. Magang bertujuan untuk memperkaya kompetensi bidang pegawai dengan belajar secara langsung pada yang ahli. Studi banding ke satuan angkatan di pusat dan daerah dengan tujuan untuk menambah pengetahuan terkait teknis operasional di lapangan guna mendukung ketajaman analisis dengan data yang akuntabel. Untuk meningkatkan kemampuan menulis JF APN diperlukan pengembangan berupa pelatihan karya tulis ilmiah guna meningkatkan kemampuan menulis dan analisis dalam membuat rekomendasi. Guna meningkatkan keterampilan sosial kultural dapat dilakukan dinamika kelompok berupa expert working group dengan cara aktif membentuk kelompok

kerja untuk membuat kajian bersama, hal ini dilakukan guna meningkatkan kemampuan berinteraksi sosial, kerjasama dengan tim dan pengendalian diri dalam menghadapi perbedaan dan kemajemukan untuk mencapai tujuan bersama.

Dilihat dari aspek sikap, bahwa pejabat fungsional Analis Pertahanan Negara sudah menunjukkan performa kerja yang baik dengan berupaya belajar mandiri dan membaca literatur guna menambah wawasannya. Namun keterlibatan mereka dalam tugas di satuan kerja belum sepenuhnya diberdayakan oleh Kasatker karena kurangnya kesempatan dan peluang yang diberikan pada mereka untuk berimprovisasi menunjukkan performa kerja terbaiknya. Performa pejabat fungsional Analis Pertahanan Negara dapat ditingkatkan melalui pembelajaran secara intensif dengan memberikan kesempatan dan peluang mereka untuk lebih banyak lagi terlibat dalam pembuatan kajian dan penelitian, serta forum kegiatan nasional dan internasional, sehingga mereka leluasa menuangkan ide pemikirannya dalam bentuk kemampuan baik tulisan maupun lisan.

Referensi

- Creswell, J. W. (2017). *Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Yogyakarta: Pt. Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. England: Pearson Education Limited, Inc.
- Faisal, M., Burhanuddin, & Ibrahim, S. (2020). Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pendidikan Di Kota Makasar. *Pallangga Praja Volume 2, No 1*
- Gaol, J. L. (2014). *A to Z Human Capital : Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hanggraeni, D. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kemhan RI. (2015). *Buku Putih Pertahanan Indonesia*. Jakarta: Kementerian Pertahanan Republik Indonesia.
- Levianto, J., & dkk. (2021). *Kesadaran Bela Negara Laporan Hasil Pengukuran Indeks Bela Negara Tahun 2021*. Jakarta: Direktorat Jenderal Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan RI.
- Lo, Y. S. (2012). Managerial Capabilities, Organizational Cultural and Organizational Performance The resource-based perspective in Chinese lodging industry. *The Journal of International Management Studies*, Volume 7 Number 1
- Moehersono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moleong, J. L. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakaya.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nugroho, Y. A. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan SDM. Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Prasetyoningtyas, A. A., Sutanto, S., & Tippe, S. (2020). How Employee Competency and Self Efficacy Affect Employee Work Engagement in Human Resource Development Agency Ministry Law and Human Rights Republic of Indonesia. *International Journal of Human Capital Management* Vol. 4 No. 2, 125-140.
- Saleh, C., Islamy, M. I., Zauhar, S., & Supriyono, B. (2013). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang: Universitas Brawijaya Press (UB Press).
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Simanjuntak, M., Triharjono, A. B., & Banjarnahor, A. R. (2021). *Perancangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis.
- Smith, A. (2000). *Training and Development In Australia* (2 ed.). Australia, Australia: Reed International Books Australia Pty Buuterworths.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (2017). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York, USA: John Wiley & Sons, Inc.

- Sudarmanto. (2015). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyo, B. (2015). *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra dan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia.
- Suraj, B. (2012). Managing Intellectual Capital in Nigerian Telecommunications Companies. *Journal of Intellectual Capital* Volume 13, 264.
- Tanady, D. (2021). *Strategi Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia*. Pekalongan: NEM.
- Thompson, J. (2019, March 16). <https://smallbusiness.chron.com/factors-improve-productivity-1229.html>.