

**PERENCANAAN STRATEGIS PENGEMBANGAN SDM BERBASIS KOMPETENSI
DALAM MENGHADAPI RESTRUKTURISASI BIROKRASI: STUDI LITERATUR DI
BKPSDM KABUPATEN KEBUMEN**

Theresia Margaretha Simanullang
Universitas Indonesia, Jawa Barat, Indonesia
Email: theresia.margaretha@ui.ac.id

Keywords

Human Resource Management, Strategic Planning, Competency, Literature Review.

Manajemen Sumber Daya Manusia, Perencanaan Strategis, Kompetensi, Studi Pustaka.

Abstrak

This study examines strategic planning for competency-based human resource development as part of HR management practices in the public sector. The study was conducted at the Kebumen Regency BKPSDM, which is facing challenges related to bureaucratic restructuring and the conversion of structural positions to functional ones. The research employed a descriptive qualitative method based on a literature review and analysis of related literature and policy documents. The ABC of Strategic Planning theory was employed to analyze the strategic planning process, and the KSAO's competency model was used to identify development needs. The literature review revealed the necessity of adjusting competency development targets and drafting new rules related to the work system. Additionally, restructuring requires increasing employees' knowledge, while measuring skills and abilities requires more adequate instruments. These findings confirm the importance of integrating HR management and strategic planning when responding to organizational change in the public sector.

Penelitian ini mengkaji perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi sebagai bagian dari praktik manajemen SDM di sektor publik. Studi dilakukan pada BKPSDM Kabupaten Kebumen yang menghadapi tantangan restrukturisasi birokrasi dan perubahan jabatan struktural menjadi fungsional. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif berbasis studi pustaka, dengan analisis literatur dan dokumen kebijakan terkait. Teori ABC of Strategic Planning digunakan untuk menelaah proses perencanaan strategis, sedangkan model kompetensi KSAO's digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan aparatur. Hasil kajian literatur menunjukkan perlunya penyesuaian target pengembangan kompetensi serta penyusunan aturan baru terkait sistem kerja. Selain itu, ditemukan kebutuhan peningkatan pada dimensi pengetahuan pegawai akibat restrukturisasi, sementara pengukuran keahlian dan kemampuan masih memerlukan instrumen yang lebih memadai. Temuan ini menegaskan pentingnya integrasi antara manajemen SDM dan perencanaan strategis dalam merespons perubahan organisasi sektor publik.

1. PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memegang peranan sentral dalam upaya organisasi untuk meningkatkan mutu serta daya saing di tengah dinamika global yang kompleks. Upaya pengembangan SDM tidak sebatas pada aspek keterampilan teknis, melainkan juga meliputi pembentukan karakter kepemimpinan, etos kerja, dan penguatan budaya organisasi yang konstruktif. Menurut Yostan (2019), pengembangan SDM menjadi tolok ukur utama bagi organisasi dalam mencapai sasaran strategis dan mempertahankan keberlanjutan di tingkat nasional maupun global.

Organisasi sektor publik memiliki peran strategis yang sangat signifikan dalam kehidupan masyarakat maupun negara, namun sering kali peran tersebut tidak sebanding dengan kualitas dan kinerja yang dihasilkan oleh organisasi tersebut. Selain itu, organisasi sektor publik kerap dikritik karena karakteristiknya yang konservatif dan birokratis, yang dapat menghambat efektivitas operasional dan inovasi (Alfian, 2018). Agar organisasi mampu mencapai kinerja terbaik, manajemen perlu mengatur beban kerja secara optimal serta memanfaatkan potensi setiap pegawai secara maksimal. Langkah ini mendukung pencapaian tujuan organisasi dan memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan serta perkembangan institusi. Selain itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, seperti motivasi, suasana kerja, dan sistem penghargaan, guna meningkatkan produktivitas dan efektivitas secara keseluruhan (Saepul, 2023).

Pengembangan sumber daya manusia yang mengacu pada prinsip Total Quality Management (TQM) menuntut seluruh elemen organisasi untuk berkomitmen penuh dalam melakukan pengukuran sebagai bagian dari proses evaluasi. Upaya evaluasi dan peningkatan dilakukan secara berkelanjutan guna mengoptimalkan mutu sumber daya manusia, yang mencakup tahapan mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pengembangan, penilaian kinerja, hingga pemutusan hubungan kerja (Erlina, 2020).

Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan terjemahan dari istilah bahasa Inggris yaitu human resources. Beberapa ahli menganggap istilah ini setara dengan sebutan man power atau tenaga kerja, sementara sebagian lain mengaitkannya dengan konsep personal atau individu yang bekerja dalam organisasi (Sutrisno, 2013). Dari berbagai definisi tersebut, bisa disimpulkan, fokus utama sumber daya manusia adalah pada individu sebagai unsur vital yang menjalankan fungsi pekerjaan dalam suatu organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengelolaan sumber daya manusia adalah salah satu aspek krusial dalam organisasi, yang berfokus pada proses perekrutan, pengembangan, serta menjaga agar karyawan tetap produktif dan berkontribusi optimal. Peran manajer dalam MSDM sangat krusial karena mereka bertanggung jawab mengarahkan dan memotivasi individu agar dapat bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan organisasi. Salah satu yang menjadi aspek utama dalam manajemen SDM adalah proses rekrutmen dan seleksi yang harus dilakukan secara tepat agar organisasi mampu mendapatkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan serta kompetensi sesuai kebutuhan. Selain itu, pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan menjadi hal yang tidak kalah penting untuk memastikan karyawan selalu memiliki kemampuan yang relevan dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang. Manajemen kinerja juga memegang peranan penting dengan menetapkan tujuan yang jelas, memberikan evaluasi secara rutin, dan menyediakan umpan balik yang konstruktif agar karyawan dapat bekerja secara optimal dan berkontribusi maksimal terhadap pencapaian sasaran organisasi. Dengan memperhatikan dan mengelola aspek-aspek tersebut secara terpadu, MSDM dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dalam menghadapi tantangan dan persaingan di lingkungan kerja yang dinamis

Perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan memperkirakan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang dan merancang langkah-langkah strategis untuk memenuhinya secara efisien. Proses rekrutmen dan seleksi difokuskan pada pencarian kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sekaligus memastikan bahwa setiap individu memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan tugasnya secara optimal. Pengembangan sumber daya manusia mencakup pelaksanaan program pelatihan dan pembelajaran yang bertujuan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan agar mampu menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan. Selain itu, perencanaan karir membantu karyawan dalam menentukan jalur pengembangan profesional mereka di dalam organisasi, sehingga dapat mendukung pertumbuhan dan retensi tenaga kerja (Hamali, 2018).

Tujuan utama dari pengelolaan sumber daya manusia adalah untuk mencapai sasaran baik pada tingkat individu ataupun organisasi secara efektif dan efisien. Melalui proses perencanaan, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan serta merumuskan strategi yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Tahap pengadaan sumber daya manusia meliputi proses rekrutmen juga seleksi yang bertujuan menarik individu dengan kompetensi dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selanjutnya, pengembangan sumber daya manusia difokuskan pada peningkatan kemampuan dan pengetahuan karyawan melalui pelatihan, pembelajaran, dan program pengembangan lainnya agar mereka dapat beradaptasi dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan. Selain itu, pemeliharaan sumber daya manusia menjadi aspek penting yang berorientasi pada upaya menjaga kesejahteraan, motivasi, serta kepuasan kerja karyawan sehingga produktivitas serta loyalitas terhadap organisasi tetap terjaga. Dengan demikian, pengelolaan SDM yang terpadu akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal (Sutrisno, 2011).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang berfokus pada pengelolaan peran dan hubungan antar tenaga kerja secara optimal, sehingga mampu menunjang pencapaian tujuan organisasi, kepentingan karyawan, serta memberikan manfaat bagi masyarakat luas. MSDM tidak hanya berfokus pada aspek administrasi personalia, tetapi juga mencakup pemahaman mendalam tentang interaksi kompleks antara manusia dan organisasi. Pada pelaksanaannya, manajemen sumber daya manusia mencakup sejumlah bidang utama, antara lain proses perekrutan dan seleksi, pengembangan pegawai, pengelolaan kinerja, sistem kompensasi, perlindungan keselamatan kerja, hingga pengelolaan hubungan industrial (Hasibuan, 2016).

Dalam pengelolaan sumber daya manusia, organisasi perlu memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang sekaligus merancang langkah-langkah strategis guna memenuhinya secara efektif. Tahapan rekrutmen dan seleksi menjadi krusial untuk memperoleh individu yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan standar kompetensi yang ditetapkan organisasi. Setelah itu, program pelatihan serta pengembangan diberikan agar kemampuan dan wawasan pegawai terus meningkat, sehingga kontribusi mereka terhadap pencapaian target institusi semakin optimal (Kasmir, 2018).

Manajemen sumber daya manusia yang dijalankan secara efektif bertujuan menciptakan suasana kerja yang kondusif agar setiap pegawai dapat berkembang dan memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Selain itu, pengelolaan ini juga meliputi upaya menyelesaikan konflik, menangani berbagai persoalan internal, serta membangun budaya kerja yang menempatkan kesejahteraan dan keberlanjutan sebagai prioritas utama. Dengan menempatkan SDM sebagai aset strategis, organisasi tidak

hanya mengejar pencapaian jangka pendek, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan pegawai dan dampaknya terhadap lingkungan sosial. Dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin intens dan perubahan lingkungan eksternal yang cepat, pengelolaan SDM yang adaptif dan berkelanjutan menjadi salah satu penentu utama keberhasilan organisasi dalam jangka panjang (Busro, 2018).

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang tepat untuk mengisi berbagai jabatan dalam perusahaan. Proses ini melibatkan seleksi yang cermat guna memastikan bahwa individu yang direkrut sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaan. MSDM juga berperan dalam menjamin ketersediaan tenaga kerja yang memadai untuk masa kini maupun masa depan, sehingga setiap posisi dalam organisasi dapat terpenuhi secara optimal. Manajemen sumber daya manusia juga berperan dalam mencegah terjadinya kesalahan pengelolaan serta duplikasi tugas yang dapat menurunkan efisiensi kerja. Dengan adanya pengelolaan yang baik, koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi antar unit dalam organisasi menjadi lebih lancar sehingga produktivitas dapat meningkat. Selain itu, pengaturan jumlah tenaga kerja yang seimbang—baik dari sisi kekurangan maupun kelebihan pegawai—dilakukan agar kebutuhan organisasi dapat terpenuhi secara proporsional. Lebih lanjut, MSDM berfungsi sebagai acuan dalam menyusun berbagai kebijakan strategis, mulai dari proses rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi, integrasi, pemeliharaan, penegakan disiplin, hingga proses pemutusan hubungan kerja. Seluruh aspek tersebut menegaskan peran vital MSDM sebagai fondasi utama dalam menunjang keberhasilan dan keberlanjutan organisasi (Arianty et al., 2018).

Salah satu peran utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah merancang perencanaan yang mencakup penetapan sasaran organisasi dan penyusunan langkah-langkah strategis guna mencapainya secara efektif. Dalam hal perekrutan, perencanaan ini melibatkan identifikasi posisi yang dibutuhkan beserta jumlah personel yang sesuai agar operasional organisasi berjalan lancar. Di sisi lain, fungsi pengorganisasian berkaitan dengan proses pengelompokan, penataan, dan pengaturan aktivitas yang mendukung pencapaian target perusahaan. Pengorganisasian juga mencakup penempatan pegawai berdasarkan keahlian serta kompetensi yang dimiliki,

disertai penyediaan fasilitas dan infrastruktur yang menunjang pelaksanaan tugas secara maksimal (Afandi, 2018).

Pengendalian dalam pengelolaan sumber daya manusia mencakup penataan berbagai aspek di lingkungan perusahaan agar seluruh aktivitas berjalan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Tahapan ini meliputi pemantauan pelaksanaan tugas untuk memastikan target organisasi tercapai, sekaligus melakukan penyesuaian atau perbaikan jika ditemukan penyimpangan. Di sisi lain, aspek motivasi sangat berpengaruh terhadap tingkat dedikasi dan antusiasme pegawai. Upaya untuk memotivasi karyawan, seperti menciptakan suasana kerja yang mendukung dan memberikan penghargaan, menjadi bagian penting dalam meningkatkan performa kerja. Proses evaluasi juga memiliki peranan krusial, yang meliputi pembuatan laporan sesuai struktur organisasi, penetapan standar perilaku, penilaian hasil kerja berdasarkan kriteria tertentu, serta pemberian apresiasi maupun tindakan korektif. Melalui evaluasi berkelanjutan, organisasi dapat menilai efektivitas kinerja dan melakukan perbaikan secara terus-menerus demi tercapainya tujuan bersama (Afandi, 2018).

Pengertian kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang didasarkan pada keterampilan, pengetahuan, serta sikap kerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan tersebut. Seorang profesional yang kompeten tidak hanya menguasai keterampilan praktis yang relevan, tetapi juga memiliki pemahaman mendalam terhadap konsep dan teori yang mendasari bidangnya. Selain aspek teknis, sikap kerja positif seperti motivasi, dedikasi, dan etika profesional juga menjadi bagian penting dari kompetensi. Kompetensi mencerminkan tingkat profesionalisme seseorang, termasuk kemampuan berkolaborasi dalam tim dan berperilaku etis. Lebih jauh, kompetensi memungkinkan individu mengidentifikasi serta mengembangkan keunggulan khusus yang dapat memberikan kontribusi berarti dalam lingkungan kerja. Dengan memahami dan mengembangkan kompetensi ini, individu dapat meningkatkan kinerja pribadi sekaligus memberikan nilai tambah bagi organisasi tempat mereka bekerja. Indikator utama kompetensi meliputi pengetahuan (knowledge), keterampilan (skill), dan sikap (attitude) individu (Nitisemito, 2018).

Dengan memahami konsep dasar manajemen sumber daya manusia serta pentingnya perencanaan strategis dalam pengembangan SDM, maka pada bagian

berikutnya akan dibahas implementasi perencanaan strategis pengembangan SDM berbasis kompetensi melalui studi kasus di BKPSDM Kabupaten Kebumen. Pembahasan ini bertujuan untuk memberikan gambaran konkret mengenai bagaimana teori-teori yang telah diuraikan sebelumnya diaplikasikan dalam praktik pengelolaan SDM di lingkungan pemerintah daerah. Kajian ini akan menelaah lebih dalam mengenai strategi yang diterapkan, tantangan yang dihadapi, serta implikasi dari perencanaan strategis tersebut terhadap peningkatan kompetensi aparatur.

Orang yang kompeten tidak hanya memiliki pengetahuan serta keahlian yang sesuai dengan bidang tugasnya, tetapi juga mampu menerapkan kemampuan tersebut secara efektif dalam berbagai situasi kerja. Kompetensi menunjukkan kapasitas seseorang untuk mencapai standar kinerja yang diharapkan dan meraih hasil optimal dalam profesinya. Oleh sebab itu, upaya meningkatkan serta menjaga kompetensi menjadi sangat krusial agar setiap pekerja dapat tetap relevan dan berdaya saing di tengah dinamika dunia kerja yang terus berkembang (Veithzal et al., 2011).

Karakteristik Kompetensi

Kompetensi terdiri dari lima unsur utama, yakni motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Salah satu bentuk kompetensi adalah perencanaan, yang mencerminkan kecakapan seseorang dalam menyusun tujuan, menganalisis potensi risiko, merancang langkah strategis, serta mengelola waktu dan sumber daya secara efisien demi tercapainya target. Di sisi lain, kompetensi dalam memengaruhi orang lain mencakup kemampuan untuk memberikan motivasi, memimpin tim, membangun relasi yang kokoh, serta menggalang dukungan melalui interaksi yang konstruktif. Kedua aspek kompetensi ini sangat esensial dalam mendukung keberhasilan individu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi (Wibowo 2015)

Kemampuan komunikasi meliputi kecakapan dalam berbicara, mendengarkan secara aktif, menulis, serta menggunakan bahasa tubuh atau isyarat non-verbal, sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima dengan jelas dan pemahaman terhadap pesan orang lain dapat terbangun dalam lingkungan profesional. Di sisi lain, kompetensi interpersonal berhubungan dengan keterampilan menjalin interaksi yang efektif, seperti memahami emosi orang lain, membangun kesepakatan, memperluas jejaring, melakukan negosiasi, menangani konflik, menghargai perbedaan, hingga berperan aktif sebagai anggota tim. Adapun kompetensi berpikir berkaitan dengan

kemampuan mental dalam mengolah informasi, menelaah permasalahan, serta merumuskan solusi melalui pendekatan yang strategis, analitis, dan kreatif, serta mampu mengambil keputusan yang tepat guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Definisi Organisasi

Organisasi biasa didefinisikan sebagai sekumpulan orang yang berkumpul dan bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan atau sasaran tertentu yang telah disepakati bersama (Mahsun, 2016). Organisasi juga dapat dipandang sebagai proses pembagian kerja yang sistematis, di mana setiap anggota memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas. Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan kumpulan individu yang terkoordinasi untuk melaksanakan berbagai kegiatan demi mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan (Umam, 2018).

Organisasi Publik

Organisasi publik merupakan lembaga yang dibentuk secara resmi oleh pemerintah dan memperoleh legitimasi hukum untuk menjalankan fungsi pelayanan masyarakat di berbagai sektor yang kompleks (Suwatno & Priansa, 2018). Entitas ini meliputi organisasi sosial, non-profit, maupun instansi pemerintah yang berperan dalam menyediakan barang atau jasa kepada publik, dengan pembiayaan yang bersumber dari pajak atau pendapatan negara lainnya sesuai ketentuan perundang-undangan (Mahsun, 2016). Oleh karena itu, organisasi publik lebih mengutamakan pemenuhan kebutuhan bersama dan pelayanan kepentingan umum, bukan mencari keuntungan ekonomi, melainkan berfokus pada kesejahteraan masyarakat melalui tata kelola yang diatur oleh negara.

Perencanaan Strategis

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, manajemen sumber daya manusia (SDM) tidak hanya mencakup aspek pengelolaan pegawai secara umum, tetapi juga menuntut adanya perencanaan yang matang agar pengembangan SDM dapat berjalan efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Salah satu aspek penting dalam manajemen SDM adalah perencanaan strategis pengembangan SDM, yang berperan dalam menentukan arah, tujuan, serta program pengembangan kompetensi aparatur agar sejalan dengan visi dan misi organisasi. Oleh karena itu, pada bagian pembahasan jurnal ini akan diangkat studi kasus mengenai perencanaan strategis pengembangan SDM berbasis kompetensi di BKPSDM Kabupaten Kebumen sebagai contoh implementasi dari konsep manajemen SDM yang telah diuraikan pada bab ini.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif berbasis studi pustaka (*literature review*). Data dan informasi dalam penelitian ini dikumpulkan melalui penelusuran dan analisis berbagai literatur, jurnal ilmiah, dokumen kebijakan, serta sumber-sumber tertulis lain yang relevan dengan perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia (SDM) di sektor publik, khususnya pada BKPSDM Kabupaten Kebumen. Analisis dilakukan dengan mengkaji teori-teori utama, seperti manajemen sumber daya manusia, perencanaan strategis (termasuk teori ABC of Strategic Planning), dan model kompetensi KSAO's, serta membandingkannya dengan hasil-hasil penelitian terdahulu dan dokumen kebijakan terkait. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran dan analisis yang komprehensif mengenai strategi pengembangan SDM berbasis kompetensi dalam menghadapi perubahan struktur organisasi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Menata Ulang Arah Strategis Pengembangan SDM BKPSDM Kebumen

Upaya menata ulang arah strategis pengembangan sumber daya manusia (SDM) di BKPSDM Kabupaten Kebumen perlu dilihat sebagai bagian dari respon terhadap kompleksitas tata kelola pemerintahan modern yang menuntut birokrasi lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Sebagaimana disampaikan oleh Bryson (2014), perencanaan strategis pada sektor publik bukan sekadar alat teknokratis, melainkan proses kolektif untuk menyusun arah perubahan yang berakar pada mandat hukum, ekspektasi pemangku kepentingan, dan evaluasi atas capaian kinerja sebelumnya.

Hasil kajian menunjukkan bahwa proses identifikasi mandat organisasi dan klarifikasi misi di BKPSDM belum sepenuhnya melibatkan pelaku utama pengambil kebijakan secara substantif. Hal ini mengakibatkan adanya ketidaktepatan antara misi lembaga dengan struktur pelaksana di lapangan. Sebagai contoh, posisi strategis BKPSDM dalam mengawal reformasi birokrasi semestinya disertai dengan penempatan jabatan fungsional yang relevan dengan fungsi manajerial SDM, namun justru masih dominan diisi oleh pejabat struktural dengan peran administratif umum.

Mandat kelembagaan BKPSDM Kebumen yang menyatakan tujuan peningkatan tata kelola pemerintahan melalui pelayanan birokrasi yang responsif dan berbasis digital (*e-Government* dan *Open Government*) belum sepenuhnya terintegrasi dalam dokumen perencanaan SDM. Penulis juga menemukan bahwa belum ada mekanisme

konsisten dalam pemetaan kebutuhan kompetensi aparatur secara kuantitatif dan kualitatif. Akibatnya, penyusunan kebijakan pengembangan SDM cenderung bersifat general dan tidak berbasis pada analisis jabatan serta uraian tugas riil.

Data dari Laporan Evaluasi Reformasi Birokrasi Kemendagri Tahun 2023 menunjukkan bahwa 78% BKPSDM tingkat kabupaten/kota di Jawa Tengah belum memiliki sistem pengembangan karier ASN berbasis merit yang terintegrasi. Hal ini menunjukkan perlunya perencanaan SDM yang berorientasi pada kebutuhan nyata organisasi, bukan semata pada pembagian jabatan struktural konvensional.

Peran partisipatif para pengambil kebijakan internal BKPSDM, termasuk koordinasi lintas perangkat daerah, menjadi kunci dalam menyusun peta jalan pengembangan SDM yang terukur. Tanpa itu, upaya transformasi kelembagaan hanya akan berhenti pada tataran formalitas dokumen perencanaan strategis.

B. Pergeseran Kompetensi ASN Setelah Reformasi Jabatan

Perubahan struktur jabatan dari model struktural ke model fungsional sebagai bagian dari penyederhanaan birokrasi telah membawa dampak signifikan terhadap kebutuhan kompetensi aparatur sipil negara. ASN yang sebelumnya menempati jabatan struktural kini dituntut untuk menguasai kompetensi teknis sesuai dengan jabatan fungsional barunya. Konsekuensi ini bukan hanya pada dimensi keahlian kerja, tetapi juga pada kemampuan beradaptasi dengan kultur kerja baru yang lebih mengedepankan output kinerja, fleksibilitas, dan spesialisasi.

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa banyak ASN mengalami kesenjangan kompetensi akibat transformasi ini. Hal ini sejalan dengan temuan Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Kajian Penataan Jabatan ASN 2022 yang menyebutkan bahwa 64% ASN yang beralih ke jabatan fungsional belum mengikuti pelatihan atau diklat teknis sesuai jabatan barunya. Kurangnya proses knowledge absorption ini menyebabkan turunnya produktivitas di awal masa transisi.

Di Kabupaten Kebumen, proses inventarisasi kebutuhan diklat dan kompetensi belum berjalan optimal. Fungsi pengembangan SDM masih tersentralisasi di OPD teknis, tanpa koordinasi sistemik dengan BKPSDM sebagai simpul kelembagaan manajemen talenta daerah. Implikasinya, pengembangan kapasitas ASN menjadi tidak merata dan bergantung pada inisiatif masing-masing unit kerja. Hal ini diperburuk oleh ketiadaan sistem updating kompetensi secara real-time di SIMPEG daerah.

Secara teoritis, Mano et al. (2016) menegaskan bahwa penataan strategi organisasi membutuhkan kohesi antara kebijakan pengembangan kompetensi dengan desain jabatan. Artinya, jika jabatan fungsional tidak dirancang dengan basis kebutuhan organisasi yang konkret, maka kompetensi pegawai akan stagnan dan tidak sesuai dengan target kinerja instansi.

Peran penting juga terletak pada manajer lini dan pejabat pembina kepegawaian di masing-masing OPD. Mereka menjadi aktor utama dalam menentukan siapa yang perlu ditingkatkan kompetensinya, melalui diklat teknis maupun coaching langsung. Tanpa sinergi antar aktor ini, reformasi birokrasi hanya akan melahirkan struktur baru tanpa jiwa.

4. SIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa perencanaan strategis pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi di BKPSDM Kabupaten Kebumen sangat penting dalam menghadapi tantangan restrukturisasi birokrasi dan perubahan jabatan struktural menjadi fungsional. Proses perencanaan strategis yang mengacu pada teori ABC of Strategic Planning dan model kompetensi KSAO's menegaskan perlunya penyesuaian target pengembangan kompetensi, penyusunan aturan baru terkait sistem kerja, serta peningkatan dimensi pengetahuan pegawai. Selain itu, pengukuran keahlian dan kemampuan aparatur masih membutuhkan instrumen yang lebih tepat guna. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi antara manajemen SDM dan perencanaan strategis merupakan kunci untuk meningkatkan kualitas aparatur dan efektivitas organisasi sektor publik. Semoga kajian literatur ini dapat menjadi acuan bagi instansi pemerintah lain dalam merumuskan kebijakan pengembangan SDM yang adaptif terhadap perubahan organisasi.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, J. M. (2014). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Mano, A. P., Melo, M., Gouvea, S. E., Deschamps, F., & Pinheiro, E. (2016). The influence of lean construction on the strategy of civil construction companies: a systematic review. *POMS Annual Conference Proceedings*.

- Bukit, B., Malisua, T., & Rahmat, A. (2017). *Pengembangan SDM: Teori, Dimensi, dan Implementasi*. Zahir Publishing.
- Saleh, L., Setiamy, M. L., Zauhar, S., & Supriyono, B. (2013). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Universitas Brawijaya Press.
- Mano, A. P., et al. (2016). The influence of lean construction on organizational strategy. *POMS Annual Conference*.
- Kementerian Dalam Negeri (2023). *Laporan Evaluasi Reformasi Birokrasi Tahun 2023*. Jakarta: Kemendagri.
- Lembaga Administrasi Negara (2022). *Kajian Penataan Jabatan ASN dalam Kerangka Penyederhanaan Birokrasi*. Jakarta: LAN RI
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep, dan Indikator*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Alfian, A. (2018). Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(3), 221-230.
- Arianty, N., Lubis, A. N., & Lubis, I. (2018). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 123-135.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Erlina, E. (2020). Total Quality Management dalam Pengembangan SDM. *Jurnal Manajemen Mutu*, 9(2), 101-110.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kasmir. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Nitisemito, A. S. (2018). *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Saepul, S. (2023). Motivasi Kerja Pegawai Sektor Publik. *Jurnal Manajemen SDM*, 10(1), 77-88.
- Yostan, Y. (2019). Pengembangan SDM di Era Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 45-56.
- Yostan, Y. (2019). Pengembangan SDM di Era Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(1), 45-56.
- Sutrisno, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.