Volume 11 (2) (2026) : (110-128)
Jurnal Kewidyaiswaraan
https://jurnalwi.lan.go.id/index.php/jurnalkewidyaiswaraan

ANALISIS JABATAN SEBAGAI DASAR ANALISIS KESENJANGAN DAN KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA: TINJAUAN NARATIF

Riyanto[1], Anisa Letisia Permata Sari[2], Ricky Andra Levi Bangun[3]
[1,2,3] Badan Pemeriksa Keuangan

Info Artikel
Received
4 Agustus 2026
Accepted
1 November 2026
Published
11 November 2026

Kata Kunci:
analisis jabatan, kesenjangan kompetensi, pengembangan kompetensi, aparatur sipil negara, analisis kebutuhan pelatihan

Abstrak

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) memerlukan dasar perencanaan yang objektif agar pemenuhan jam pelajaran tahunan tidak berhenti sebagai urusan administratif. Melalui tinjauan naratif terhadap 24 artikel jurnal berakses terbuka serta 9 dokumen regulasi dan pedoman resmi, kajian ini menelaah pemanfaatan syarat kompetensi hasil Analisis Jabatan untuk mengukur kesenjangan dan menyusun kebutuhan pengembangan kompetensi. Hasil telaah menunjukkan bahwa regulasi telah mewajibkan analisis kesenjangan kompetensi, tetapi belum menautkannya secara operasional dengan dokumen Anjab dan tingkat kepentingan kompetensi bagi jabatan. Tantangan utamanya meliputi mutu dokumen Anjab, standar kompetensi yang belum lengkap, subjektivitas penilaian, dan lemahnya koordinasi antarunit. Penulis mengusulkan kerangka konseptual yang memuat kriteria kesiapan Anjab, skor kesenjangan tertimbang, penyaringan penyebab nonpelatihan, dan rancang bangun pembelajaran bagi widyaiswara. Kerangka ini masih perlu diuji secara empiris.

Abstract

Civil-service competency development in Indonesia needs an objective planning basis so that annual training-hour provisions are not met as a mere formality. Using a narrative review of 24 open-access articles and 9 regulatory and guidance documents, this study examines how job-analysis-derived competency requirements can measure competency gaps and formulate development needs. Regulations already require competency-gap analysis but do not operationally link it to job-analysis documents or to each competency's importance for the job. The main challenges are document quality, incomplete competency standards, subjective assessment, and weak interunit coordination. The authors propose a conceptual framework comprising readiness criteria for job-analysis documents, a weighted gap score, screening for non-training causes, and learning design for government trainers. The framework still requires empirical testing.
Keywords: *job analysis, competency gap, competency development, civil servant, training needs analysis*

Correspondence:
Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia
Jalan Gatot Subroto Kav. 31, Jakarta Pusat 10210
riyanto7869@bpk.go.id

e-ISSN : 2548-9437

PENDAHULUAN

Reformasi manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) menegaskan pergeseran paradigma dari administrasi kepegawaian menuju manajemen sumber daya manusia (SDM) berbasis sistem merit. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menempatkan kompetensi sebagai salah satu dasar utama dalam pengangkatan, penempatan, dan pengembangan pegawai ASN. Pasal 49 undang-undang tersebut juga mewajibkan setiap pegawai ASN untuk mengembangkan kompetensinya melalui pembelajaran yang berkelanjutan dan terintegrasi. Ketentuan teknis pengembangan kompetensi masih bertumpu pada peraturan pelaksana Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, yang tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang yang baru. Bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 sebagaimana diubah dengan PP Nomor 17 Tahun 2020 serta Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) Nomor 10 Tahun 2018 menetapkan bahwa pengembangan kompetensi dilakukan paling sedikit 20 jam pelajaran dalam satu tahun. Bagi Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), Pasal 40 PP Nomor 49 Tahun 2018 membatasi pengembangan kompetensi paling lama 24 jam pelajaran dalam satu tahun masa perjanjian kerja. Hingga naskah ini disusun, peraturan pemerintah tentang manajemen ASN sebagai pelaksana Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 masih berupa rancangan. Sementara itu, LAN telah menerbitkan pedoman penyusunan rencana pengembangan kompetensi yang berlaku bagi pegawai ASN, termasuk PPPK, serta menggeser fokus dari jumlah jam pelajaran ke relevansi dan dampak pembelajaran terhadap pekerjaan (Keputusan Kepala LAN Nomor 605/K.1/HKM.02.2/2025). Arah kebijakan ini menuntut instansi memiliki mekanisme perencanaan pengembangan kompetensi yang terukur dan berbasis kebutuhan, bukan sekadar mengejar pemenuhan kuota.

Praktik penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi di banyak instansi masih cenderung bersifat administratif dan *top-down*. Dalam pengamatan penulis terhadap praktik kepegawaian di instansi pemerintah, program pelatihan sering ditentukan berdasarkan ketersediaan anggaran, penawaran penyelenggara, atau kebiasaan tahunan, alih-alih berdasarkan analisis kebutuhan yang menghubungkan tuntutan jabatan dengan kompetensi aktual pegawai. Pengamatan ini sejalan dengan temuan Sobandi dkk. (2025) bahwa banyak instansi belum melakukan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dan belum memiliki standar kompetensi jabatan, sehingga pengembangan kompetensi berjalan secara parsial dan kurang selaras dengan kebutuhan organisasi. Di Provinsi Sulawesi Barat, analisis kesenjangan kompetensi bahkan belum dapat dilakukan karena standar kompetensi jabatan masih dalam tahap penyusunan (DP dkk., 2025). Pola serupa dilaporkan di negara lain, yaitu lemahnya proses analisis kebutuhan pelatihan dan penentuan peserta yang tidak berbasis kebutuhan (Bin Othayman dkk., 2022). Akibatnya, pengembangan kompetensi berisiko tidak relevan dengan kebutuhan jabatan, tumpang tindih, dan tidak efisien dari sisi anggaran. Padahal, instrumen untuk merumuskan kebutuhan tersebut secara objektif sesungguhnya telah tersedia dan rutin dikelola oleh Biro Sumber Daya Manusia/Organisasi, yaitu dokumen Analisis Jabatan (Anjab).

Analisis Jabatan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia (PermenPANRB) Nomor 1 Tahun 2020 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, menghasilkan uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*). Bagian syarat jabatan memuat, antara lain, syarat kompetensi, baik kompetensi teknis, manajerial, maupun sosial kultural, yang merujuk pada standar kompetensi jabatan sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. Dengan demikian, Anjab pada hakikatnya menyediakan "standar seharusnya" (*the required competency*) untuk setiap jabatan. Apabila standar ini dipertemukan dengan "kondisi senyatanya" (*the actual competency*) pemegang jabatan, akan diperoleh kesenjangan kompetensi (*competency gap*) yang dapat menjadi titik tolak untuk analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Needs Analysis* (TNA). Prinsip ini selaras dengan logika perencanaan SDM yang membandingkan profil pegawai saat ini dengan kebutuhan jabatan di masa depan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang perlu ditutup (Khumalo, 2018). Logika yang sama sebenarnya sudah diadopsi dalam regulasi. Pasal 10 Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 menetapkan bahwa analisis kesenjangan kompetensi dilakukan dengan membandingkan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan.

Meskipun keterkaitan konseptual antara Anjab, kesenjangan kompetensi, dan TNA tampak jelas, dalam praktik ketiganya kerap berjalan terpisah. Anjab diperlakukan sebagai kewajiban administratif untuk menghitung kebutuhan formasi, sementara perencanaan pengembangan kompetensi dijalankan sebagai urusan pelatihan yang terpisah dari data jabatan. Studi tentang birokrasi di Indonesia menemukan adanya ketidakselarasan (*mismatch*) antara pelatihan yang diterima ASN dan tuntutan riil di tempat kerja, yang berakar pada pedagogi yang terlepas dari konteks serta lemahnya keterpaduan sistem (Wardiyanto dkk., 2025).

Masalah serupa tampak pada ketidakselarasan talenta (*talent mismatch*) di sektor publik Malaysia, ketika keluaran sistem pendidikan belum sesuai dengan kebutuhan jabatan (Ananthan dkk., 2019), serta pada kesenjangan antara harapan dunia kerja dan cara pelatihan vokasi diselenggarakan (Ortiz-Terrinches dkk., 2026). Regulasi memang telah mewajibkan analisis kesenjangan kompetensi, tetapi belum menjelaskan secara operasional bagaimana syarat kompetensi dalam dokumen Anjab diposisikan sebagai sumber standar, bagaimana kesenjangan diprioritaskan, dan bagaimana hasilnya diteruskan ke dalam rancangan pembelajaran. Celah inilah yang memunculkan pertanyaan tentang bagaimana literatur ilmiah dan regulasi memosisikan hasil Anjab sebagai dasar pengukuran kesenjangan kompetensi, serta bagaimana kesenjangan tersebut dapat diterjemahkan menjadi kebutuhan pengembangan kompetensi ASN yang objektif.

Berdasarkan latar belakang tersebut, kajian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana kedudukan hasil Anjab sebagai sumber standar dalam pengukuran kesenjangan kompetensi ASN menurut regulasi dan literatur; (2) bagaimana kesenjangan kompetensi yang bersumber dari syarat jabatan dapat diukur dan diterjemahkan menjadi kebutuhan pengembangan kompetensi; dan (3) apa saja faktor pendukung dan tantangan dalam integrasi Anjab, analisis kesenjangan kompetensi, dan TNA. Tujuan kajian ini adalah menelaah regulasi dan literatur yang relevan secara naratif, kemudian mengajukan usulan kerangka konseptual pemanfaatan hasil Anjab sebagai dasar penyusunan kebutuhan pengembangan kompetensi ASN, baik pada tataran instansi maupun dalam Rencana Pengembangan Individu (RPI) atau *Individual Development Plan* (IDP). Dalam uraian selanjutnya, bukti yang bersumber dari literatur dan regulasi dibedakan secara eksplisit dari usulan penulis.

Manfaat kajian ini bersifat praktis dan reflektif. Secara praktis, kajian ini menawarkan alur kerja yang dapat diterapkan oleh Biro Sumber Daya Manusia/Organisasi dengan memanfaatkan dokumen yang sudah tersedia, sehingga secara konseptual tidak memerlukan pengadaan data baru dalam jumlah besar, meskipun besaran penghematannya belum diukur dalam kajian ini. Secara reflektif, kajian ini mendorong agar Anjab diperlakukan sebagai titik awal siklus pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, bukan berhenti sebagai produk akhir administrasi.

Secara teoretis, kompetensi merupakan konstruksi multidimensional yang mencakup atribut individu, baik yang tampak maupun yang tersembunyi, dan dapat dipetakan ke dalam profil untuk dibandingkan dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam suatu peran (Mikhridinova dkk., 2024). Gagasan ini berakar pada argumen McClelland (1973) bahwa keberhasilan kerja lebih tepat diprediksi melalui kompetensi yang teramati dalam perilaku, bukan semata-mata melalui tes kecerdasan. Spencer dan Spencer (1993) kemudian mengembangkannya menjadi model gunung es kompetensi (*competency iceberg model*). Model ini, yang hingga kini masih luas diterapkan untuk menyusun standar dan instrumen penilaian kompetensi, membagi kompetensi menjadi komponen yang tampak, yaitu pengetahuan dan keterampilan, serta komponen yang tersembunyi, yaitu konsep diri, watak, dan motif (Li dkk., 2025; Zhou dkk., 2024). Menurut Spencer dan Spencer (1993), komponen yang tampak relatif lebih mudah dikembangkan melalui pelatihan, sedangkan komponen yang tersembunyi lebih sulit dinilai dan dikembangkan. Pendekatan berbasis kompetensi ini kini menjadi fondasi dalam pemetaan dan pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi (Kaur dkk., 2023). Dalam konteks ASN, kompetensi diklasifikasikan menjadi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural sesuai dengan PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017.

Analisis kebutuhan pelatihan (TNA) lazimnya dijelaskan melalui tiga tataran analisis, yaitu analisis organisasi, analisis tugas/jabatan, dan analisis individu, sebagaimana pertama kali dirumuskan oleh McGehee dan Thayer (1961) dan masih digunakan dalam kajian mutakhir (Bin Othayman dkk., 2022). Analisis organisasi menetapkan di mana dan mengapa pelatihan dibutuhkan dengan mempertimbangkan sasaran, sumber daya, dan iklim organisasi. Analisis tugas menetapkan kompetensi yang dituntut oleh jabatan, sedangkan analisis individu menetapkan siapa yang memerlukan pengembangan. Tinjauan sistematis Ferreira dan Abbad (2013) menegaskan bahwa analisis kebutuhan pelatihan sebaiknya bertumpu pada kesenjangan kompetensi yang terukur pada beberapa tataran sekaligus serta mempertimbangkan konteks organisasi. Mereka juga mengingatkan bahwa kesenjangan kompetensi tidak secara otomatis berarti ada kebutuhan akan pelatihan. Sebagian kesenjangan kinerja bersumber dari faktor nonpelatihan, seperti ketiadaan standar kerja, umpan balik, insentif, sarana, atau beban kerja berlebih, yang tidak dapat diatasi melalui pelatihan (Mager dan Pipe, 1970). Kesenjangan kompetensi yang bersumber dari perbandingan syarat jabatan hasil Anjab dengan kompetensi aktual pemegang jabatan berada tepat pada irisan antara analisis tugas dan analisis individu. Dengan demikian, hasil Anjab menyediakan pijakan yang kuat bagi penyelenggaraan TNA di lingkungan instansi pemerintah, sepanjang hasilnya dibaca dalam bingkai analisis organisasi.

METODE

Kajian ini merupakan tinjauan naratif (*narrative review*). Tinjauan naratif dipilih karena kajian ini bertujuan memetakan bagaimana regulasi dan literatur memosisikan hasil Anjab dalam pengukuran kesenjangan kompetensi, lalu menyusun argumen konseptual berdasarkan hal tersebut. Kajian ini tidak bertujuan untuk mengestimasi besarnya efek dari suatu intervensi. Untuk tujuan sintesis dan pengembangan kerangka semacam ini, tinjauan naratif atau semisistematis merupakan pendekatan yang umum digunakan (Snyder, 2019). Kajian ini secara sadar tidak mengklaim memenuhi standar tinjauan sistematis (*systematic literature review*) sebagaimana dirumuskan oleh Kitchenham (2004) dan Tranfield dkk. (2003), maupun pedoman pelaporan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 secara lengkap (Page dkk., 2021). Penelusuran dilakukan secara purposif tanpa protokol terdaftar, tanpa penilai independen ganda, dan tanpa instrumen penilaian mutu formal. Karena itu, hasil kajian ini berupa sintesis argumen yang terbuka tentang peran regulasi dan posisi penulis, dan tidak dimaksudkan sebagai temuan yang dapat direplikasi secara ketat.

Penelusuran dipandu oleh fokus kajian, yaitu pemanfaatan hasil Anjab untuk mengukur kesenjangan kompetensi dan menyusun kebutuhan pengembangan kompetensi ASN. Sumber mencakup dua kelompok. Kelompok pertama adalah literatur ilmiah berupa artikel jurnal yang ditelusuri melalui Scopus dan *Directory of Open Access Journals* (DOAJ), dengan Google Scholar dan Garuda sebagai penelusuran pelengkap, serta sumber primer mengenai teori kompetensi dan TNA yang dirujuk secara langsung. Kelompok kedua adalah dokumen regulasi dan pedoman resmi, meliputi undang-undang, Peraturan Pemerintah, Peraturan Menteri PANRB, Peraturan LAN, dan Keputusan Kepala LAN yang relevan, yang diverifikasi melalui laman resmi Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) atau laman instansi pemerintah. Kata kunci yang digunakan antara lain "analisis jabatan" atau "*job analysis*", "kesenjangan kompetensi" atau "*competency gap*", "analisis kebutuhan pelatihan" atau "*training needs analysis*", serta "pengembangan kompetensi ASN" atau "ASN *competency development*".

Kata kunci dikombinasikan dengan operator Boolean, misalnya ("analisis jabatan" OR "*job analysis*") AND ("kesenjangan kompetensi" OR "*competency gap*") AND ("pengembangan kompetensi" OR "*competency development*"). Penelusuran utama dilaksanakan pada Juni sampai Juli 2026 dengan pembatasan tahun terbit 2016 sampai 2026 agar sumber tetap mutakhir. Penelusuran pelengkap literatur nasional dan pemutakhiran regulasi dilakukan hingga Oktober 2026. Literatur nasional belum ditelusuri secara sistematis sehingga cakupannya masih terbatas. Kriteria pemilihan literatur disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Kriteria Pemilihan Literatur

Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Membahas analisis jabatan, syarat/standar kompetensi jabatan, kesenjangan kompetensi, atau analisis kebutuhan pelatihan.	Tidak relevan dengan manajemen kompetensi atau perencanaan SDM.
Konteks sektor publik/ASN atau organisasi yang dapat ditransfer ke sektor publik.	Fokus semata-mata pada aspek teknis penghitungan formasi tanpa dikaitkan dengan kompetensi.
Berupa artikel ilmiah, buku, atau dokumen regulasi resmi yang dapat diverifikasi.	Sumber tidak dapat diverifikasi, merupakan duplikat, atau hanya tersedia abstraknya.
Berbahasa Indonesia atau Inggris.	Berbahasa selain Indonesia dan Inggris.

Sumber: Diolah penulis, 2026

Pemilihan sumber berlangsung secara bertahap. Hasil penelusuran disaring berdasarkan judul dan abstrak untuk menyingkirkan sumber yang tidak relevan, kemudian teks lengkap dibaca untuk memastikan kesesuaiannya dengan kriteria pada Tabel 1 serta kontribusinya terhadap pertanyaan kajian. Dari proses tersebut, dipilih secara purposif 24 artikel jurnal akses terbuka (22 artikel terindeks Scopus dan 2 artikel jurnal nasional) serta 9 dokumen regulasi dan pedoman resmi sebagai bahan telaah utama. Bahan tersebut dilengkapi dengan sumber primer tentang teori kompetensi, TNA, model kesenjangan tertimbang, evaluasi pelatihan, serta metode tinjauan literatur untuk mendukung argumen. Daftar rinci 24 artikel yang ditelaah disajikan pada Lampiran 1 sebagai bentuk transparansi sumber.

Artikel internasional dibatasi pada artikel terindeks Scopus yang memiliki DOI aktif dan berstatus akses terbuka, yang diverifikasi melalui laman penerbit atau DOAJ. Artikel nasional dibatasi pada jurnal akses terbuka yang memiliki DOI. Keabsahan dokumen regulasi diverifikasi melalui laman resmi JDIH atau laman instansi pemerintah. Kriteria akses terbuka diterapkan agar setiap sumber dapat ditelusuri dan diperiksa kembali oleh

pembaca. Konsekuensinya, sebagian literatur relevan berbayar tidak tercakup. Selain itu, kajian ini tidak menerapkan instrumen penilaian mutu formal (misalnya daftar periksa penilaian kritis) pada artikel yang dipilih. Untuk menekan bias seleksi, penyaringan dilakukan oleh tim penulis secara berjenjang dan perbedaan penilaian diselesaikan melalui diskusi hingga tercapai kesepakatan. Meski demikian, ketiadaan penilai independen di luar tim penulis tetap merupakan keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menafsirkan hasil.

Teknik analisis data yang digunakan adalah sintesis tematik (*thematic synthesis*) dengan mengadaptasi tahapan Thomas dan Harden (2008), yaitu pengodean temuan pada setiap sumber, pengelompokan kode ke dalam tema deskriptif, serta pengembangan tema analitis untuk menjawab pertanyaan kajian. Keabsahan hasil dijaga melalui kejelasan kriteria pemilihan sumber, triangulasi antara temuan literatur ilmiah dan ketentuan regulasi, serta pemisahan yang eksplisit antara bukti (literatur dan regulasi) dan usulan penulis. Setiap formula, aturan pemilihan jalur, dan alur tahapan yang tidak bersumber langsung dari literatur atau regulasi diberi label "usulan penulis" dalam pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Telaah terhadap literatur dan regulasi menghasilkan empat tema utama, yaitu (1) kedudukan hasil Anjab sebagai sumber standar kompetensi; (2) metode pengukuran kesenjangan kompetensi; (3) penerjemahan kesenjangan menjadi kebutuhan pengembangan kompetensi; dan (4) faktor pendukung serta tantangan dalam integrasinya. Ringkasan tema disajikan pada Tabel 2 dan diuraikan pada subbagian berikut; kerangka konseptual yang diusulkan penulis berdasarkan keempat tema tersebut dirangkum pada Gambar 1.

Tabel 2. Matriks Sintesis Tema Temuan

Tema	Ringkasan Temuan
Anjab sebagai sumber standar	Syarat jabatan hasil Anjab memuat syarat kompetensi (teknis, manajerial, sosial kultural) yang merujuk pada standar kompetensi jabatan dan dapat menjadi acuan pembanding, sepanjang dokumen Anjab memenuhi kriteria kesiapan.
Pengukuran kesenjangan	Regulasi mewajibkan pembandingan profil kompetensi pegawai dengan standar kompetensi jabatan serta mengklasifikasikan besaran kesenjangan. Profil diperoleh melalui uji kompetensi, dengan penilaian mandiri dan validasi dari atasan sebagai pelengkap. Pembobotan selisih berdasarkan tingkat kepentingan kompetensi merupakan usulan penulis yang diadaptasi dari model Borich.
Penerjemahan ke kebutuhan pengembangan	Kesenjangan prioritas, setelah dipilah melalui analisis organisasi dan pemilahan penyebab nonpelatihan, menjadi masukan langsung bagi rencana pengembangan instansi, Rencana Pengembangan Individu (RPI/IDP), serta pemilihan jalur pelatihan klasikal/nonklasikal.
Faktor pendukung dan tantangan dalam integrasi	Faktor pendukung: ketersediaan data, mandat regulasi, dan pedoman LAN tahun 2025. Tantangan: mutu dokumen Anjab, standar, dan kamus kompetensi yang belum lengkap, subjektivitas dalam penilaian, serta keterputusan antarunit.

Sumber: Diolah penulis, 2026

Kedudukan Hasil Analisis Jabatan sebagai Sumber Standar Kompetensi Jabatan

Regulasi menempatkan Anjab sebagai dasar bagi berbagai fungsi manajemen SDM aparatur, termasuk pengembangan kompetensi. Anjab menghasilkan dua produk utama, yaitu uraian jabatan dan syarat jabatan. PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020 menegaskan bahwa hasil Anjab dan Analisis Beban Kerja (ABK) digunakan, antara lain, untuk menetapkan kompetensi dan persyaratan jabatan. Pada bagian syarat jabatan inilah terkandung syarat kompetensi yang mengaitkan setiap jabatan dengan standar kompetensi jabatan sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017.

Kedudukan ini penting karena pengukuran kesenjangan mensyaratkan adanya titik acuan yang valid. Tanpa standar yang jelas, penilaian kebutuhan pengembangan akan menjadi subjektif dan sulit dipertanggungjawabkan. Dengan menempatkan syarat kompetensi hasil Anjab sebagai "kondisi seharusnya", instansi memperoleh *benchmark* yang valid secara normatif karena berbasis regulasi, sekaligus relevan secara operasional karena diturunkan dari tugas dan fungsi jabatan yang riil. Dalam kerangka analisis kebutuhan pelatihan, hal ini setara dengan analisis tugas yang menetapkan kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan (McGehee dan Thayer, 1961; Bin Othayman dkk., 2022). Sejalan dengan itu, kejelasan uraian jabatan (*job description*) ditemukan berhubungan positif dengan kinerja pegawai di sektor publik, sehingga penyusunan uraian dan syarat jabatan yang akurat menjadi prasyarat penting bagi seluruh fungsi terkait (AL Rawas dan Jantan, 2023).

Agar dapat berfungsi sebagai standar pembanding, dokumen Anjab perlu memenuhi sejumlah kriteria

kesiapan. Berdasarkan ketentuan PermenPANRB Nomor 1 Tahun 2020 dan PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 serta telaah literatur, penulis mengusulkan lima kriteria kesiapan Anjab (usulan penulis). Pertama, dokumen Anjab mutakhir, yaitu dimutakhirkan setelah setiap perubahan struktur organisasi atau tata kerja. Kedua, syarat kompetensi dirumuskan dengan merujuk pada nama kompetensi dan level dalam kamus kompetensi manajerial dan sosial kultural, bukan sekadar pernyataan normatif. Ketiga, kompetensi teknis telah memiliki kamus dan indikator perilaku, baik yang ditetapkan oleh instansi pembina maupun yang disusun oleh instansi dengan persetujuan Menteri PANRB. Keempat, uraian tugas telah divalidasi oleh pemegang jabatan dan atasan langsung sehingga mencerminkan tugas riil. Kelima, data syarat kompetensi tersedia dalam format terstruktur yang dapat dipadankan dengan data pegawai. Temuan Sobandi dkk. (2025) dan DP dkk. (2025) menunjukkan bahwa kriteria kedua dan ketiga belum terpenuhi di sebagian instansi. Dokumen yang belum memenuhi kriteria tersebut sebaiknya diperbaiki terlebih dahulu sebelum digunakan sebagai dasar analisis kesenjangan, karena kualitas keluaran analisis ditentukan oleh kualitas input.

Metode Pengukuran Kesenjangan Kompetensi

Tema kedua menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi pada dasarnya merupakan selisih antara profil kompetensi aktual pemegang jabatan dan standar kompetensi jabatan. Logika ini sudah dituangkan dalam regulasi. Pasal 10 Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 menetapkan bahwa analisis kesenjangan kompetensi dilakukan dengan membandingkan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan yang diduduki dan yang akan diduduki, sedangkan Pasal 11 mengklasifikasikan kesenjangan menjadi tidak ada, rendah, sedang, dan tinggi berdasarkan proporsi indikator perilaku yang dipenuhi. Literatur yang ditelaah mendukung logika pembandingan profil tersebut, baik dalam perencanaan SDM (Khumalo, 2018), pemetaan kompetensi antarjenjang jabatan (Kaur dkk., 2023), maupun model kompetensi yang menghitung selisih antara kompetensi yang dimiliki dan yang dipersyaratkan (Mikhridinova dkk., 2024). Namun, klasifikasi dalam regulasi belum memperhitungkan seberapa penting suatu kompetensi bagi jabatan, padahal dua kesenjangan dengan besaran yang sama dapat memiliki tingkat urgensi yang berbeda. Untuk mengisi celah tersebut, penulis mengusulkan skor kesenjangan tertimbang (usulan penulis) yang diadaptasi dari model penilaian kebutuhan Borich (1980). Model Borich mengalikan selisih antara tingkat kepentingan dan tingkat kemampuan dengan rerata tingkat kepentingan, dan hingga kini masih banyak digunakan untuk menetapkan prioritas kebutuhan pelatihan (Narine dan Harder, 2021). Adaptasinya untuk sistem ASN dirumuskan sebagai berikut:

$$SK_i = (L_{std,i} - L_{akt,i}) \times B_i \quad (1)$$

dengan SK_i adalah skor kesenjangan kompetensi ke-*i*, $L_{std,i}$ adalah level standar kompetensi ke-*i* pada jabatan, dan $L_{akt,i}$ adalah level aktual pemegang jabatan. Kedua level dinyatakan pada skala ordinal 1 sampai 5 sesuai penjenjangan dalam kamus kompetensi manajerial dan sosial kultural PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 atau dalam kamus kompetensi teknis instansi. B_i adalah bobot kepentingan kompetensi ke-*i* bagi jabatan pada skala 1 sampai 5, yang ditetapkan oleh pimpinan unit bersama pengelola kepegawaian berdasarkan kontribusi kompetensi tersebut terhadap tugas inti jabatan; misalnya, 5 untuk kompetensi yang menentukan keluaran utama jabatan dan 1 untuk kompetensi penunjang. Apabila instansi hanya memiliki klasifikasi kesenjangan sesuai Pasal 11 Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018, selisih level dapat diganti dengan skor kategori, yaitu 0 untuk tidak ada kesenjangan, 1 untuk rendah, 2 untuk sedang, dan 3 untuk tinggi. Aturan ambang yang diusulkan adalah sebagai berikut. Selisih nol atau negatif berarti tidak ada kesenjangan. Kesenjangan sebesar satu level atau lebih, atau sekurang-kurangnya berkategori rendah, pada kompetensi berbobot 4 atau 5 ditetapkan sebagai prioritas pertama. Kompetensi lainnya diurutkan menurut skornya. Sebagai ilustrasi, kompetensi dengan level standar 4 dan level aktual 2 dengan bobot 5 menghasilkan skor $(4 - 2) \times 5 = 10$, sedangkan kompetensi dengan level standar 3, level aktual 3, dan bobot 4 menghasilkan skor 0 sehingga tidak diprioritaskan.

Formula ini memiliki batas penggunaan yang perlu dinyatakan dengan jelas. Pertama, level kompetensi dan bobot merupakan skala ordinal. Penggunaan rerata dan perkalian pada data ordinal masih diperdebatkan (Narine dan Harder, 2021), sehingga skor ini sebaiknya diperlakukan sebagai alat pemeringkatan untuk menetapkan prioritas dan tidak dijumlahkan lintas jabatan seolah-olah merupakan metrik. Kedua, skor hanya dapat dibandingkan di antara pegawai yang dinilai dengan rubrik dan penilai yang sama. Ketiga, penetapan bobot bersifat normatif sehingga alasannya perlu didokumentasikan dan ditinjau secara berkala. Keempat, formula belum diuji secara empiris, sehingga penerapannya sebaiknya diawali dengan uji coba pada satu unit kerja. Dengan batasan tersebut, pembobotan berdasarkan tingkat kepentingan membantu memastikan bahwa kesenjangan yang paling kritis bagi jabatan mendapat perhatian lebih awal.

Data kompetensi aktual dapat diperoleh melalui beberapa cara, mulai dari uji kompetensi, asesmen melalui pusat penilaian (*assessment center*), hingga penilaian mandiri (*self-assessment*) yang divalidasi oleh atasan

langsung. Pasal 10 ayat (2) Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 menempatkan uji kompetensi oleh asesor sebagai sumber profil kompetensi. Selama uji kompetensi belum tersedia bagi seluruh pegawai, kombinasi penilaian mandiri dan verifikasi atasan menggunakan rubrik indikator perilaku dari kamus kompetensi dapat digunakan sebagai penyaringan awal yang berbiaya rendah (usulan penulis). Pedoman LAN terbaru juga membuka ruang bagi penilaian mandiri, yang hasilnya dibahas dalam dialog kinerja antara pegawai dan atasan (Keputusan Kepala LAN Nomor 605/K.1/HKM.02.2/2025). Yang perlu dijaga adalah konsistensi rubrik agar penilaian tidak semata-mata bergantung pada persepsi. Di sinilah kamus kompetensi dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017, yang memuat level dan indikator perilaku, berperan sebagai instrumen penyetaraan. Studi pada layanan sipil menegaskan pentingnya kerangka kompetensi terstandar dan penilaian keterampilan yang terstruktur untuk memetakan kesenjangan kompetensi aparatur secara objektif (Sabdenov dkk., 2025). Analisis kebutuhan pelatihan juga ditemukan pada berbagai profesi, seperti jurnalis, guru, dan calon pendidik (Fahmy dan Attia, 2024; Ma dkk., 2023; Scorțescu dkk., 2024), meskipun pendekatannya beragam dan tidak selalu didasarkan pada standar jabatan. Instrumen pemetaan kompetensi (*competency mapping*) dilaporkan dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan kemampuan antarjenjang jabatan sekaligus menjadi dasar penajaman program pelatihan dan pengembangan (Kaur dkk., 2023).

Hasil pengukuran lazimnya disajikan per individu dan per jabatan, sehingga memungkinkan analisis dari dua sudut pandang. Pada level individu, kesenjangan menunjukkan kompetensi yang perlu dikembangkan oleh pegawai tertentu. Pada level agregat jabatan atau unit, pola kesenjangan yang berulang mengindikasikan kebutuhan pengembangan kolektif yang dapat diprogram secara efisien, misalnya melalui pelatihan bersama.

Penerjemahan Kesenjangan menjadi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

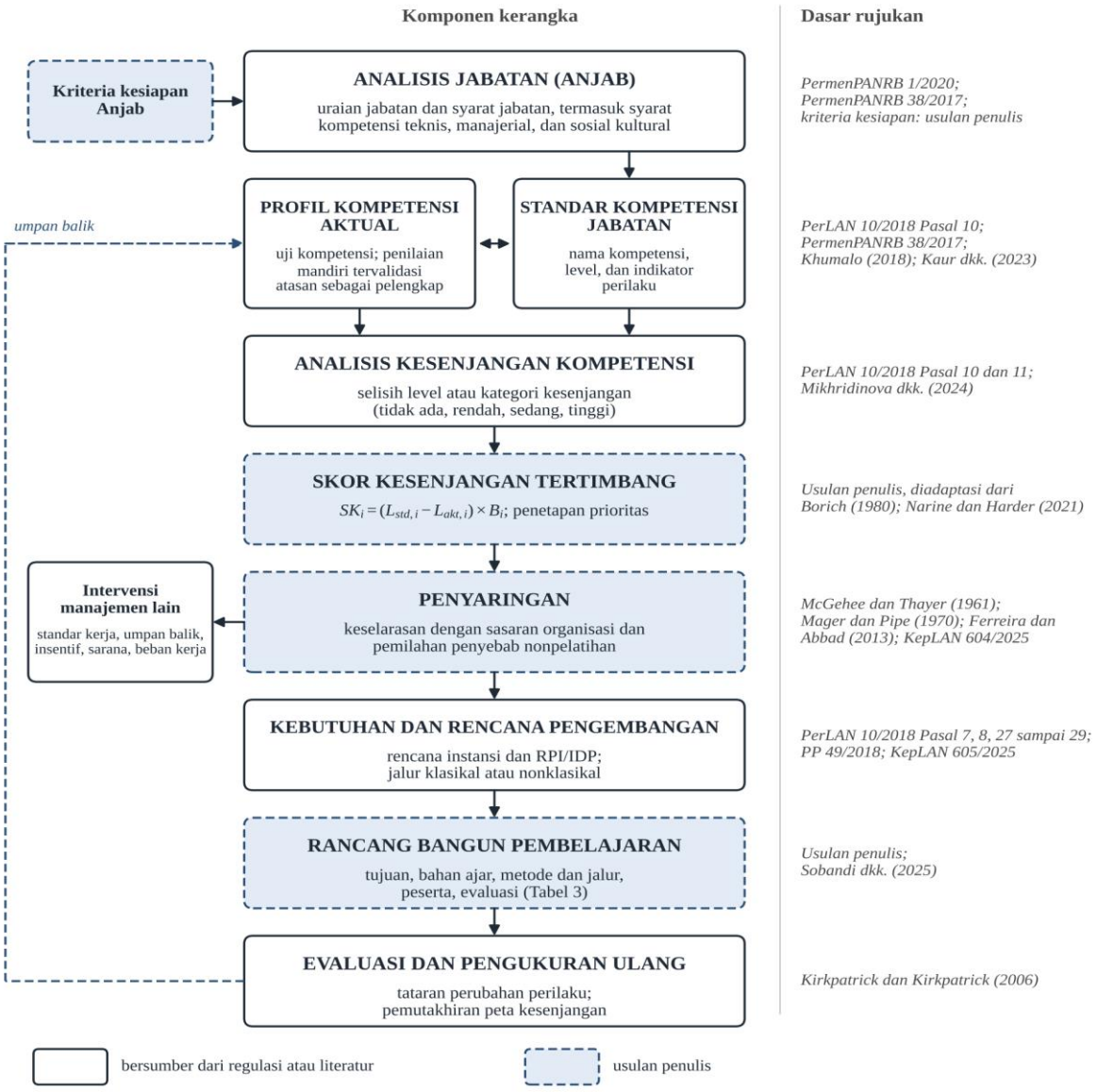
Tema ketiga menghubungkan hasil analisis kesenjangan dengan perencanaan pengembangan. Kesenjangan yang telah diprioritaskan menjadi masukan langsung bagi penyusunan rencana pengembangan kompetensi, baik pada tataran individu maupun instansi. Pasal 7 dan Pasal 8 Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 mengatur bahwa penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi diawali dengan inventarisasi, yang sekurang-kurangnya memerlukan profil PNS, data hasil analisis kesenjangan kompetensi, dan data hasil analisis kesenjangan kinerja, dengan memperhatikan rencana strategis instansi serta standar kompetensi jabatan. Analisis kesenjangan berbasis Anjab dengan demikian memenuhi salah satu masukan wajib dalam inventarisasi tersebut. Urgensi ketepatan langkah ini didukung oleh bukti dari sektor publik di Portugal, yakni pelatihan yang benar-benar menghasilkan peningkatan kompetensi yang tercermin dalam hasil penilaian kinerja yang lebih baik, peluang pengembangan karier, dan pada akhirnya kepuasan kerja pegawai (Silva dan Rodrigues, 2025). Pada otoritas kepabeanan di Peru, kompetensi profesional ditemukan memediasi hubungan antara transformasi digital dan kecakapan kerja (Chavez Diaz dkk., 2026). Pada awak kabin sebuah maskapai di Tiongkok, penguasaan kompetensi dan identitas profesional berkontribusi terhadap keberhasilan karier (Chao dan Yizhou, 2025). Meskipun berasal dari konteks yang beragam, temuan-temuan ini memberikan alasan untuk menjadikan kesenjangan kompetensi hasil Anjab sebagai titik masuk bagi pengembangan.

Namun, kesenjangan kompetensi tidak serta-merta identik dengan kebutuhan pelatihan. Dalam kerangka TNA, analisis organisasi perlu mendahului penetapan kebutuhan agar pengembangan kompetensi selaras dengan sasaran strategis, prioritas anggaran, dan iklim organisasi (McGehee dan Thayer, 1961; Ferreira dan Abbad, 2013). Pedoman LAN terbaru menempatkan analisis organisasi sebagai langkah pertama dalam penyusunan rencana pengembangan kompetensi instansi dan meminta instansi memilah masalah kinerja menjadi masalah pembelajaran dan masalah nonpembelajaran (Keputusan Kepala LAN Nomor 604/K.1/HKM.02.2/2025). Pemilahan ini sejalan dengan argumen klasik Mager dan Pipe (1970). Apabila pegawai sebenarnya mampu melakukan tugas tetapi tidak melakukannya karena ketiadaan standar, umpan balik, insentif, sarana, atau karena beban kerja, intervensi yang tepat adalah perbaikan sistem kerja; pelatihan tidak akan menyelesaikan masalah tersebut. Data kesenjangan kinerja yang diwajibkan oleh Pasal 12 Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 dapat membantu dalam proses pemilahan tersebut. Atas dasar itu, kerangka yang diusulkan mengatasi setiap kesenjangan prioritas melalui dua penyaring, yaitu keselarasan dengan sasaran organisasi dan pemilahan penyebab nonpelatihan. Bentuk operasional kedua penyaring ini merupakan usulan penulis. Kesenjangan yang lolos kedua penyaring diterjemahkan sebagai kebutuhan pengembangan kompetensi, sedangkan sisanya dialokasikan untuk intervensi manajemen lainnya.

Setelah kebutuhan teridentifikasi, pemilihan bentuk pengembangan disesuaikan dengan jenis kompetensi dan besarnya kesenjangan. Pasal 27 sampai Pasal 29 Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 membedakan jalur klasikal, seperti pelatihan tatap muka, dengan jalur nonklasikal, seperti magang, pertukaran pegawai, *coaching*, *mentoring*, *e-learning*, dan pembelajaran mandiri. Kesenjangan pada

kompetensi teknis tertentu, misalnya, mungkin lebih efektif ditutup melalui magang atau *on-the-job training* dibandingkan dengan pelatihan di kelas. Fleksibilitas ini membuka peluang pemenuhan jam pelajaran per tahun dengan biaya yang lebih rendah apabila didasarkan pada kebutuhan yang tepat sasaran. Besaran efisiensi tersebut masih merupakan dugaan konseptual yang belum diuji dalam kajian ini. Praktik pengembangan kompetensi, seperti pelatihan, pendampingan individual, dan rotasi fungsional, dilaporkan berhubungan dengan penguatan komitmen dan penurunan niat pindah pegawai di organisasi di Portugal (Moreira dkk., 2024). Konsensus eksekutif badan usaha milik negara di Thailand juga menilai bahwa pemanfaatan *e-learning* dan *on-the-job training* mendukung adaptabilitas serta kinerja jangka panjang (Phinaitrup, 2026). Kebutuhan pengembangan profesional berbeda pada setiap tahap karier (Price dan Reichert, 2017), dan pengembangan kompetensi pegawai publik merupakan bagian dari penguatan kapasitas kelembagaan (Dzvinchuk dkk., 2021).

Alur logis yang terbentuk dari telaah ini, yang penulis usulkan sebagai kerangka konseptual (Gambar 1), dapat diringkas sebagai berikut. Anjab menghasilkan syarat kompetensi jabatan, dan syarat tersebut menjadi standar pembanding. Profil kompetensi aktual pegawai diukur, lalu selisih keduanya menghasilkan kesenjangan yang diprioritaskan. Kesenjangan prioritas dipilah melalui analisis organisasi dan pemilahan penyebab nonpelatihan. Kesenjangan yang lolos penyaringan menjadi kebutuhan pengembangan, yang kemudian diterjemahkan menjadi rencana dan program pengembangan kompetensi, baik rencana pengembangan instansi maupun rencana pengembangan individu (IDP). Hasil evaluasi dikembalikan untuk memutakhirkan peta kesenjangan. Alur ini menjadikan Anjab sebagai titik awal, bukan titik akhir, dalam siklus manajemen kompetensi. Pada Gambar 1, komponen yang bersumber dari regulasi dan literatur dibedakan dari komponen yang merupakan usulan penulis.



Gambar 1. Kerangka Konseptual Pemanfaatan Hasil Analisis Jabatan sebagai Dasar Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN (usulan penulis)

Sumber: diolah penulis, 2026. Keterangan: PermenPANRB = Peraturan Menteri PANRB; PerLAN = Peraturan LAN; KepLAN = Keputusan Kepala LAN; PP = Peraturan Pemerintah

Faktor Pendukung dan Tantangan dalam Integrasi

Tema keempat mengidentifikasi kondisi yang memengaruhi keberhasilan integrasi. Faktor pendukung utama adalah ketersediaan data dan mandat regulasi. Dokumen Anjab telah menjadi kewajiban dan rutin dikelola oleh Biro Sumber Daya Manusia/Organisasi, sehingga bahan baku untuk analisis kesenjangan pada dasarnya sudah tersedia tanpa perlu biaya pengadaan data tambahan. Regulasi, mulai dari Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 hingga Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018, memberikan payung hukum yang kuat untuk mengaitkan data jabatan dengan pengembangan kompetensi. Pedoman LAN tahun 2025 memperkuatnya dengan menempatkan hasil asesmen kesenjangan kompetensi sebagai salah satu masukan dalam diagnosis kebutuhan belajar pegawai (Keputusan Kepala LAN Nomor 605/K.1/HKM.02.2/2025). Meski demikian, ketentuan teknis pengembangan kompetensi masih bertumpu pada peraturan pelaksana Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 sampai peraturan pemerintah pelaksana Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 ditetapkan.

Namun, sejumlah tantangan perlu dicermati. Pertama, mutu dokumen Anjab bervariasi. Syarat kompetensi terkadang disusun secara normatif dan kurang mencerminkan tuntutan riil jabatan, sehingga mengurangi validitasnya sebagai tolok ukur dalam analisis kesenjangan kompetensi. Kedua, standar kompetensi jabatan dan kamus kompetensi belum lengkap atau belum diperbarui di sebagian instansi, sehingga penilaian

kehilangan acuan indikator. Ketiga, penilaian kompetensi aktual rentan terhadap subjektivitas, terutama jika hanya mengandalkan persepsi tanpa rubrik yang konsisten. Keempat, ketidakselarasan kelembagaan antara unit yang mengelola Anjab dan unit yang mengelola pengembangan kompetensi menyebabkan data tidak mengalir ke dalam program. Tantangan kedua didukung oleh temuan dalam negeri bahwa standar kompetensi jabatan belum tersedia dan analisis kesenjangan kompetensi belum dilakukan (Sobandi dkk., 2025; DP dkk., 2025). Tantangan lainnya terutama berasal dari pengamatan penulis. Pola tantangan serupa juga terekam pada organisasi sektor publik di negara lain, berupa kelemahan proses SDM, keterbatasan pengalaman pengelola, rendahnya keterlibatan, dan kecenderungan favoritisme dalam seleksi peserta, yang menjadi tantangan utama bagi efektivitas TNA (Bin Othayman dkk., 2022). Bukti lain menunjukkan ketidakselarasan (*misalignment*) antara strategi transformasi digital dan pengembangan SDM aparatur. Di Kazakhstan, lebih dari separuh aparatur yang disurvei (56,5 persen) belum pernah memperoleh pelatihan formal dalam keterampilan digital sejak diangkat (Sabdenov dkk., 2025). Faktor organisasional seperti dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kapasitas SDM turut menentukan penerimaan pegawai terhadap perubahan dalam reformasi sektor publik di Pakistan (Nawaz dkk., 2025). Dalam konteks pelayanan publik di Indonesia, rendahnya kompetensi pegawai teridentifikasi sebagai salah satu tantangan utama dalam perbaikan proses dan peningkatan kualitas layanan (Sonhaji dkk., 2024).

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa kualitas keluaran analisis kebutuhan sangat ditentukan oleh kualitas inputnya. Oleh karena itu, penguatan mutu dokumen Anjab dan kelengkapan standar kompetensi merupakan prasyarat agar analisis kesenjangan menghasilkan kebutuhan pengembangan yang valid. Tantangan yang ada lebih banyak bersifat institusional dan teknis daripada konseptual. Artinya, integrasi Anjab, kesenjangan kompetensi, dan TNA layak dijalankan sepanjang prasyarat mutu data dipenuhi dan koordinasi antarunit dibangun.

Bukti yang paling relevan dengan konteks Indonesia berasal dari empat studi. Wardiyanto dkk. (2025) menemukan ketidakselarasan antara pelatihan dan realitas kerja ASN di Kabupaten Bojonegoro. Sonhaji dkk. (2024) mencatat rendahnya kompetensi pegawai sebagai salah satu tantangan dalam perbaikan layanan pencatatan sipil di Surabaya. Sobandi dkk. (2025) dan DP dkk. (2025) menunjukkan bahwa analisis kebutuhan dan analisis kesenjangan kompetensi belum berjalan karena standar kompetensi jabatan belum tersedia atau masih dalam proses penyusunan. Keempat studi itu belum menguji alur Anjab, analisis kesenjangan kompetensi, dan TNA secara langsung, tetapi menegaskan pentingnya keterkaitan antara kompetensi, pembelajaran, dan kinerja dalam layanan publik. Karena studi dalam negeri yang relevan masih sedikit, sementara sebagian besar bukti berasal dari negara lain (antara lain Oman, Arab Saudi, Portugal, Tiongkok, Kazakhstan, dan Pakistan), temuan lintas negara diposisikan sebagai analogi yang memperkuat logika dan tidak diperlakukan sebagai bukti yang dapat langsung diterapkan dalam konteks ASN. Kerangka konseptual ini merupakan usulan yang masih perlu diuji secara empiris di instansi pemerintah Indonesia.

Secara keseluruhan, telaah literatur dan regulasi menjawab ketiga pertanyaan kajian. Hasil Anjab berkedudukan sebagai sumber standar kompetensi yang sah untuk mengukur kesenjangan, sejalan dengan kewajiban melakukan analisis kesenjangan kompetensi sesuai dengan regulasi. Kesenjangan diukur dari selisih antara kompetensi aktual dan standar. Dalam usulan penulis, selisih tersebut ditimbang berdasarkan tingkat kepentingan dan dipilah dari penyebab nonpelatihan sebelum diterjemahkan menjadi kebutuhan dan rencana pengembangan. Keberhasilan integrasi ditentukan oleh mutu data, kelengkapan standar, objektivitas penilaian, dan koordinasi kelembagaan. Kontribusi kajian ini bersifat konseptual dan kontekstual, belum bersifat empiris. Kebaruannya tidak terletak pada gagasan analisis kesenjangan kompetensi, yang sudah dikenal dalam literatur dan bahkan diwajibkan oleh regulasi, melainkan pada usulan yang menautkan syarat kompetensi dalam dokumen Anjab, pembobotan berdasarkan kepentingan jabatan, serta pemilahan penyebab nonpelatihan ke dalam satu alur. Alur tersebut juga mengusulkan pemanfaatan indikator perilaku berjenjang pada standar kompetensi jabatan (PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017) sebagai titik ukur kesenjangan sekaligus sumber untuk merumuskan tujuan pembelajaran yang terukur. Sepengetahuan penulis, penautan ini belum dirumuskan secara eksplisit dalam kajian terdahulu yang telah ditelaah.

Implikasi bagi Praktik Kewidyaiswaraan

Keempat tema di atas menjadi titik awal untuk menetapkan kebutuhan pengembangan kompetensi. Bagi widyaiswara, pertanyaan penting yang muncul selanjutnya adalah bagaimana kebutuhan tersebut diterjemahkan ke dalam rancangan dan pelaksanaan pembelajaran. Penulis mengusulkan agar hasil analisis kesenjangan kompetensi berbasis Anjab dimanfaatkan sebagai data dalam lima tahapan pembelajaran, yaitu perumusan tujuan pembelajaran, penyusunan bahan ajar, pemilihan metode dan jalur pengembangan, penetapan sasaran peserta, serta evaluasi pembelajaran (usulan penulis). Hubungan antartahap tersebut diringkas dalam Tabel 3.

Tabel 3. Penerjemahan Hasil Analisis Kesenjangan Kompetensi Berbasis Analisis Jabatan ke dalam Rancang Bangun Pembelajaran (usulan penulis)

MASUKAN ANALISIS KESENJANGAN	TAHAP PEMBELAJARAN	KELUARAN BAGI WIDYAISWARA
Kompetensi prioritas, level standar jabatan, level aktual pemegang jabatan, serta indikator perilaku pada rentang level tersebut.	**1. Perumusan Tujuan Pembelajaran**	Tujuan pembelajaran dirumuskan sebagai perilaku yang dapat diamati pada level sasaran, bukan sebagai pokok bahasan.
Indikator perilaku pada rentang level yang harus ditutup, serta uraian tugas jabatan hasil Anjab.	**2. Penyusunan Bahan Ajar**	Cakupan materi terbatas pada kesenjangan nyata serta kasus, simulasi, dan latihan yang bersumber dari tugas jabatan peserta.
Jenis kompetensi (teknis, manajerial, sosial kultural), besaran kesenjangan, dan sebarannya pada tataran individu atau agregat jabatan.	**3. Pemilihan Metode dan Jalur Pengembangan**	Penetapan jalur klasikal atau nonklasikal beserta rancangan pengalaman belajar yang sesuai dengan jenis dan besaran kesenjangan.
Pola kesenjangan yang berulang pada jabatan atau unit kerja tertentu.	**4. Penetapan Sasaran Peserta**	Kriteria kepesertaan berbasis kesenjangan yang terukur, bukan penunjukan atau pemerataan kuota.
Skala, kamus, dan indikator perilaku yang sama seperti yang digunakan pada pengukuran awal.	**5. Evaluasi Pembelajaran**	Instrumen evaluasi yang dapat menjangkau tataran perubahan perilaku serta data pengukuran ulang untuk memperbarui peta kesenjangan.

Sumber: diolah penulis, 2026

Pada tahap perumusan tujuan pembelajaran, keunggulan analisis kesenjangan berbasis Anjab terletak pada bentuk data yang digunakan. Standar kompetensi jabatan sebagaimana diatur dalam PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017 tidak hanya menyebutkan nama kompetensi, tetapi juga menguraikannya ke dalam level dan indikator perilaku pada setiap level. Indikator perilaku tersebut sudah berbentuk pernyataan perilaku yang dapat diamati, sehingga dapat dikonversi menjadi tujuan pembelajaran tanpa kehilangan keterukurannya. Selisih antara level aktual dan level standar sekaligus menetapkan titik awal dan titik sasaran pembelajaran. Melalui cara ini, tujuan pembelajaran diturunkan dari kebutuhan jabatan, bukan dirumuskan secara mundur dari materi yang kebetulan tersedia atau dari silabus pelatihan tahun sebelumnya.

Pada tahap penyusunan bahan ajar, hasil analisis kesenjangan berbasis Anjab memberikan dua batasan yang bermanfaat. Pertama, indikator perilaku pada rentang level yang harus diatasi membatasi cakupan materi, sehingga bahan ajar tidak melebar ke kompetensi yang sesungguhnya telah dikuasai oleh peserta. Kedua, uraian tugas jabatan yang dihasilkan dari Anjab menjadi bahan untuk penyusunan kasus, simulasi, dan latihan yang berasal dari pekerjaan peserta. Batasan kedua ini penting karena menjawab permasalahan yang ditemukan dalam birokrasi di Indonesia, yaitu pedagogi pelatihan yang terlepas dari konteks kerja sehingga hasil pelatihan tidak dapat diterapkan di tempat kerja (Wardiyanto dkk., 2025). Pemetaan kompetensi memang telah lama diposisikan sebagai dasar penajaman program pelatihan dan pengembangan (Kaur dkk., 2023). Kerangka ini menawarkan sumber pemetaan yang tersedia secara resmi di setiap instansi.

Pada tahap pemilihan metode dan jalur pengembangan, hasil analisis kesenjangan berbasis Anjab menyediakan tiga pertimbangan, yaitu jenis kompetensi, besaran kesenjangan, dan sebarannya. Aturan pemilihan jalur berikut merupakan usulan penulis yang diturunkan dari ketentuan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang jalur klasikal dan nonklasikal, pedoman LAN tahun 2025, serta literatur. Kesenjangan yang sempit pada kompetensi teknis tertentu diusulkan untuk ditutup melalui jalur nonklasikal, misalnya *coaching*, bimbingan di tempat kerja, atau *e-learning*. Kesenjangan yang lebar dan berulang pada banyak pemegang jabatan diusulkan untuk ditangani melalui pelatihan klasikal yang terstruktur, karena lebih mudah distandardisasi dan lebih hemat jika pesertanya banyak. Kesenjangan pada kompetensi manajerial dan sosial kultural, yang banyak bertumpu pada komponen kompetensi tersembunyi, lebih sesuai ditangani melalui metode berbasis pengalaman dan pendampingan, seperti penugasan khusus dan *mentoring*, karena komponen tersebut sulit dikembangkan hanya melalui pelatihan di kelas (Spencer dan Spencer, 1993; Scorțescu dkk., 2024). Arah ini sejalan dengan pedoman LAN yang mengaitkan pengembangan pengetahuan dengan pembelajaran formal atau sosial, serta pengembangan keterampilan dan perilaku kerja dengan pembelajaran berbasis pengalaman dan sosial (Keputusan Kepala LAN

Nomor 604/K.1/HKM.02.2/2025). Arah yang sama tampak dalam usulan Sobandi dkk. (2025) agar bentuk dan jalur pengembangan dipilih berdasarkan level dan komponen kesenjangan. Pilihan bentuk pengembangan juga tidak semata-mata urusan administratif, karena bentuk pelatihan dilaporkan berpengaruh langsung terhadap hasil pengembangan profesional (Ma dkk., 2023).

Pada tahap penetapan sasaran peserta, analisis kesenjangan menunjukkan pola kesenjangan yang berulang sehingga kriteria kepesertaan dapat disusun berdasarkan kesenjangan yang terukur, bukan berdasarkan penunjukan atau pemerataan kuota. Hal ini menjawab salah satu tantangan efektivitas analisis kebutuhan pelatihan, yaitu kecenderungan favoritisme dan kelemahan proses dalam menentukan peserta pelatihan (Bin Othayman dkk., 2022). Ketika daftar peserta dapat dijelaskan dengan merujuk pada nilai kesenjangan, penyelenggaraan pelatihan menjadi lebih dapat dipertanggungjawabkan dan ruang bagi pertimbangan di luar kebutuhan jabatan menyempit.

Pada tahap evaluasi pembelajaran, karena tujuan pembelajaran diturunkan dari skala, kamus, dan indikator perilaku yang sama dengan yang digunakan pada pengukuran awal, evaluasi dapat dilakukan melalui pengukuran ulang dengan menggunakan instrumen yang sama. Dengan demikian, evaluasi tidak berhenti pada reaksi peserta dan penguasaan materi, melainkan dapat menjangkau perubahan perilaku di tempat kerja, yaitu tataran ketiga dalam model evaluasi pelatihan Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006). Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa pelatihan yang benar-benar menghasilkan kompetensi berhubungan dengan penilaian kinerja yang lebih baik serta peluang pengembangan karier (Silva dan Rodrigues, 2025). Meskipun demikian, pengukuran ulang dengan instrumen yang sama memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penilaian mandiri rentan terhadap bias keinginan sosial dan efek pembelajaran terhadap instrumen (*testing effect*), sehingga kenaikan level dapat mencerminkan keakraban dengan rubrik dan belum tentu mencerminkan perubahan perilaku. Kedua, tanpa kelompok pembanding, perubahan yang teramati tidak dapat dikaitkan secara kausal dengan pelatihan karena dapat dipengaruhi oleh pengalaman kerja, rotasi, atau intervensi lain pada periode yang sama. Ketiga, apabila penilai berganti, perbedaan skor dapat berasal dari perbedaan penilai. Oleh karena itu, pengukuran ulang sebaiknya dipadukan dengan verifikasi atasan atau penilaian multi-penilai, dilakukan setelah jeda waktu yang memadai untuk penerapan di tempat kerja, dan dibaca sebagai indikasi perubahan, bukan sebagai bukti dampak. Hasil pengukuran ulang selanjutnya dikembalikan sebagai masukan untuk pemutakhiran peta kesenjangan pada periode berikutnya, sehingga Anjab, analisis kesenjangan, penyelenggaraan pembelajaran, dan evaluasi membentuk siklus berkelanjutan yang saling terhubung.

Kerangka ini berdampak pada pergeseran peran unit penyelenggara pengembangan kompetensi dan widyaiswara. Keduanya tidak lagi menerima kebutuhan pelatihan sebagai keputusan akhir, melainkan terlibat sejak tahap analisis kesenjangan hingga penetapan tujuan pembelajaran. Keterlibatan tersebut menuntut akses terhadap dokumen Anjab, standar kompetensi jabatan, serta hasil pemetaan kompetensi pegawai. Di sinilah tantangan yang telah diuraikan pada tema keempat menjadi relevan, yaitu keterputusan antarunit. Apabila keduanya baru dilibatkan setelah program pelatihan ditetapkan, keterkaitan antara hasil analisis kesenjangan dan rancang bangun pembelajaran tidak akan terjadi meskipun datanya tersedia. Karena itu, mekanisme koordinasi yang menjamin aksesibilitas data Anjab bagi unit penyelenggara pengembangan kompetensi merupakan prasyarat kelembagaan, bukan sekadar perbaikan tata laksana.

PENUTUP

Simpulan

Kajian ini menyimpulkan bahwa hasil Anjab, khususnya syarat kompetensi pada bagian syarat jabatan, berpotensi menjadi sumber standar yang sah dan operasional untuk mengukur kesenjangan kompetensi ASN, sepanjang kriteria kesiapan Anjab telah terpenuhi. Regulasi telah mewajibkan analisis kesenjangan kompetensi, tetapi belum menautkannya secara operasional dengan dokumen Anjab dan belum memperhitungkan tingkat kepentingan kompetensi pada jabatan. Kesenjangan kompetensi diperoleh dari selisih antara profil kompetensi aktual pemegang jabatan dan standar kompetensi jabatan, yang dalam usulan penulis ditimbang berdasarkan tingkat kepentingan untuk menetapkan prioritas serta dipilah dari kesenjangan kinerja yang bersumber dari faktor nonpelatihan. Hasil analisis kesenjangan tersebut dapat diterjemahkan menjadi kebutuhan pengembangan kompetensi yang dituangkan dalam rencana pengembangan individu (RPI/IDP) dan instansi, sehingga pemenuhan ketentuan jam pelajaran per tahun berpotensi menjadi lebih tepat sasaran. Klaim efisiensi anggaran masih memerlukan pembuktian empiris. Integrasi Anjab, kesenjangan kompetensi, dan TNA memiliki landasan konseptual dan regulasi yang kuat. Tantangan yang ada bersifat institusional dan teknis, terutama terkait mutu dokumen Anjab, kelengkapan standar dan kamus kompetensi, objektivitas penilaian, serta koordinasi antarunit.

Bagi praktik kewidyaiswaraan, hasil analisis kesenjangan berbasis Anjab dapat dimanfaatkan sebagai data untuk seluruh tahap rancang bangun pembelajaran (usulan penulis). Indikator perilaku pada kesenjangan prioritas dapat dikonversi menjadi tujuan pembelajaran yang terukur, dan uraian tugas jabatan menyediakan konteks bagi bahan ajar. Jenis dan besaran kesenjangan menjadi pertimbangan dalam pemilihan jalur klasikal atau nonklasikal, sedangkan penggunaan instrumen pengukuran yang sama memungkinkan evaluasi untuk mengukur perubahan perilaku sekaligus memperbarui peta kesenjangan pada periode berikutnya. Pengukuran ulang semacam itu tetap perlu dibaca sebagai indikasi perubahan, bukan sebagai bukti dampak kausal. Dengan demikian, widyaiswara berkedudukan sebagai mitra dalam menerjemahkan kebutuhan menjadi pengalaman belajar, bukan sekadar menerima keputusan akhir terkait pelatihan.

Kajian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, kajian ini merupakan tinjauan naratif dengan pemilihan sumber secara purposif, tanpa protokol terdaftar, penilai independen ganda, dan instrumen penilaian mutu formal, sehingga tidak dimaksudkan untuk direplikasi secara ketat dan berpotensi mengandung bias seleksi. Kedua, pembatasan pada artikel berakses terbuka menyebabkan literatur berbayar tidak tercakup, dan literatur nasional hanya ditelusuri sebagai pelengkap. Ketiga, hanya empat studi dalam negeri yang relevan ditemukan, sedangkan sebagian besar studi berasal dari konteks lintas sektor dan lintas negara. Karena itu, generalisasi ke konteks ASN Indonesia perlu dilakukan dengan hati-hati. Keempat, kajian ini bersifat konseptual sehingga kerangka, formula pembobotan, dan alur lima tahap yang diusulkan masih perlu diuji secara empiris pada unit kerja yang konkret.

Saran

Berdasarkan temuan, disarankan beberapa hal. Pertama, Biro Sumber Daya Manusia/Organisasi perlu menyusun syarat kompetensi dalam Anjab secara cermat dan berbasis tugas riil dengan merujuk pada kriteria kesiapan Anjab, agar dapat berfungsi sebagai pembanding yang valid. Kedua, instansi perlu menyusun atau memutakhirkan standar kompetensi untuk jabatan dan kamus kompetensi, terutama kamus kompetensi teknis, sebagai acuan dalam penilaian. Ketiga, pengukuran kompetensi aktual sebaiknya bertumpu pada uji kompetensi sebagaimana diatur dalam Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018, dengan penilaian mandiri dan verifikasi atasan berbasis rubrik indikator perilaku sebagai pelengkap berbiaya rendah. Keempat, perlu dibangun mekanisme koordinasi yang menjamin agar data hasil Anjab dituangkan dalam rencana pengembangan kompetensi, dengan analisis organisasi dan pemilahan penyebab nonpelatihan sebagai bagian dari prosesnya sesuai pedoman LAN tahun 2025. Kelima, bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan studi kasus empiris penerapan alur ini pada satu unit kerja guna menguji kelayakan formula pembobotan, aturan pemilihan jalur, dan efektivitasnya secara nyata, serta melakukan tinjauan sistematis yang melibatkan literatur nasional (Garuda/SINTA) untuk menguji kembali temuan kajian ini. Keenam, hasil analisis kesenjangan kompetensi sebaiknya dijadikan masukan langsung bagi perancangan kurikulum dan penyelenggaraan pelatihan oleh unit penyelenggara pengembangan kompetensi dan widyaiswara, sehingga pengembangan kompetensi benar-benar berbasis kebutuhan jabatan dan relevan dengan praktik kewidyaiswaraan.

DAFTAR PUSTAKA

AL Rawas, S. A. S. M., & Jantan, M. D. (2023). The moderating effect of leadership style on the relationship between job description and employee performance in the Omani public sector. *Cogent Business & Management*, *10*(3), 1-18. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2288362

Ananthan, S. S., Manaf, H. A., Hidayati, M., & Dewi, D. S. K. (2019). The development of talent management in Malaysian public sector: A comprehensive review. *Problems and Perspectives in Management*, *17*(2), 242-253. https://doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.18

Bin Othayman, M., Mulyata, J., Meshari, A., & Debrah, Y. (2022). The challenges confronting the training needs assessment in Saudi Arabian higher education. *International Journal of Engineering Business Management*, *14*, 1-13. https://doi.org/10.1177/18479790211049706

Borich, G. D. (1980). A needs assessment model for conducting follow-up studies. *Journal of Teacher Education*, *31*(3), 39-42. https://doi.org/10.1177/002248718003100310

Chao, J., & Yizhou, Z. (2025). The impact mechanism of competency and professional identity on career success: Evidence from cabin crew of Chinese Xiamen Airlines. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 1-19. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2440817

Chavez Diaz, J. M., Quispe Farfan, P., Estrada Izquierdo, Y., & Aujirapongpan, S. (2026). Digital customs regulations and digital transformation as drivers of job proficiency in Peruvian customs agencies: The mediating role of professional competencies (PLS-SEM). *Problems and Perspectives in Management*, *24*(2), 26-41. https://doi.org/10.21511/ppm.24(2).2026.03

DP, M.I., Rerung, S. D. D., Mauliana, D., Mustamin, N. A., & Azmi, I. F. (2025). Enhancing civil servants performance through technical competency development in Provincial Government of West Sulawesi, Indonesia. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *15*(2), 345-359. https://doi.org/10.26618/ojip.v15i2.18092

Dzvinchuk, D., Orliv, M., Janiunaite, B., & Petrenko, V. (2021). Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, *19*(2), 320-332. https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.26

Fahmy, N., & Attia, M. A. (2024). Egyptian journalists' perceptions of digital journalism training effectiveness. *SAGE Open*, *14*(1), 1-20. https://doi.org/10.1177/21582440241232756

Ferreira, R. R., & Abbad, G. (2013). Training needs assessment: Where we are and where we should go. *BAR - Brazilian Administration Review*, *10*(1), 77-99. https://doi.org/10.1590/S1807-76922013000100006

Kaur, J., Madaan, G., Qazi, S., & Bhalla, P. (2023). An explorative factor analysis of competency mapping for IT professionals. *Administrative Sciences*, *13*(4), 98. https://doi.org/10.3390/admsci13040098

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 604/K.1/HKM.02.2/2025 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Tingkat Instansi. (2025). https://bpsdm.kepriprov.go.id/resources/dokumen/2026_KEPLAN_NO_604K1HKM022_TAHUN_2025_TENTANG_PEDOMAN_RENCANA_PENGEMBANGAN_KOMPETENSI_TINGKAT_INSTANSI.pdf

Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 605/K.1/HKM.02.2/2025 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara. (2025). https://bpsdm.kepriprov.go.id/resources/dokumen/2026_KEPLAN_NO_605-K1-HKM022-TAHUN_2025_TENTANG-PENGEMBANGAN_KOMPETENSI_ASN.pdf

Khumalo, N. (2018). The role of human resource planning in producing well-resourced employees to public. *Problems and Perspectives in Management*, *16*(4), 117-125. https://doi.org/10.21511/ppm.16(4).2018.11

Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews* (Keele University Technical Report TR/SE-0401). Keele University.

Li, X., Li, R., Chen, Y., Zhang, L., Zou, J., Zhou, Y., Gao, J., Xu, L., Xu, L., Li, C., Zhu, L., & Ying, B. (2025). Developing a core competency framework for nursing educators under international collaborative programs: Insights from a Delphi study. *Asian Nursing Research*, *19*(3), 311-321. https://doi.org/10.1016/j.anr.2025.02.002

Ma, Z., Oteng Agyeman, F., Kwasi Sampene, A., Li, M., & Botchway, S. (2023). Senior high school teachers' preference for professional development: A case study in the Central Region of Ghana under the current free senior high school policy. *SAGE Open*, *13*(3), 1-14. https://doi.org/10.1177/21582440231185116

Mager, R. F., & Pipe, P. (1970). *Analyzing performance problems, or "you really oughta wanna"*. Fearon Publishers.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American Psychologist*, *28*(1), 1-14. https://doi.org/10.1037/h0034092

McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. John Wiley & Sons.

Mikhridinova, N., Wolff, C., & Van Petegem, W. (2024). Taxonomy of competence models based on an integrative literature review. *Education and Information Technologies*, *29*(13), 16997-17033. https://doi.org/10.1007/s10639-024-12463-y

Moreira, A., Tomás, C., & Antunes, A. (2024). The mediating effect of affective commitment on the relationship between competence development and turnover intentions: Does this relationship depend on the employee's generation? *Administrative Sciences*, *14*(5), 1-23. https://doi.org/10.3390/admsci14050097

Narine, L., & Harder, A. (2021). Comparing the Borich model with the Ranked Discrepancy Model for competency assessment: A novel approach. *Advancements in Agricultural Development*, *2*(3), 96-111. https://doi.org/10.37433/aad.v2i3.169

Nawaz, M. K., Eltweri, A., Abbas, K., Al-Karaki, W., Edghiem, F., Foster, S., & Adali, M. (2025). Public sector transformation in emerging economies: Factors affecting change adoption in Pakistan. *Administrative Sciences*, *15*(4), 1-27. https://doi.org/10.3390/admsci15040126

Ortiz-Terrinches, J.-F., Sánchez-Cabrero, R., & Sandoval-Mena, M. (2026). Assessment and development of soft skills for workplace

internships in vocational education and training: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, *16*(7), 1-21. https://doi.org/10.3390/admsci16070318

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *Systematic Reviews*, *10*(1), 1-11. https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 1127). (2018). https://peraturan.bpk.go.id/Details/227407/peraturan-lan-no-10-tahun-2018

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2020 tentang Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja. (2020). https://jdih.menpan.go.id/dokumen-hukum/peraturan-menteri-pendayagunaan-aparatur-negara-dan-reformasi-birokrasi-nomor-1-tahun-2020-tentang-p-982

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara. (2017). https://jdih.menpan.go.id/dokumen-hukum/peraturan-menteri-pendayagunaan-aparatur-negara-dan-reformasi-birokrasi-nomor-38-tahun-2017-tentang-768

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2017). https://peraturan.go.id/id/pp-no-11-tahun-2017

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. (2020). https://peraturan.go.id/id/pp-no-17-tahun-2020

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. (2018). https://peraturan.go.id/id/pp-no-49-tahun-2018

Phinaitrup, B. A. (2026). Transformational leadership, public service motivation, commitment, and performance in state-owned enterprises: Results from a Delphi study of executive consensus. *Cogent Business & Management*, *13*(1), 1-17. https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2608412

Price, S., & Reichert, C. (2017). The importance of continuing professional development to career satisfaction and patient care: Meeting the needs of novice to mid- to late-career nurses throughout their career span. *Administrative Sciences*, *7*(2), 1-13. https://doi.org/10.3390/admsci7020017

Sabdenov, R., Abdrakhmanova, G., & Pussyrmanov, N. (2025). Assessing the integration of digital competencies into civil service recruitment and training in Kazakhstan. *Problems and Perspectives in Management*, *23*(2), 561-571. https://doi.org/10.21511/ppm.23(2).2025.40

Scorțescu, M., Sava, S. L., & Crașovan, M. (2024). Mentoring in initial teacher education: Practices and needs for continuing professional development of Romanian school-based teacher educators. *SAGE Open*, *14*(4), 1-15. https://doi.org/10.1177/21582440241296912

Silva, M., & Rodrigues, R. I. (2025). Training and job satisfaction in Portugal's public sector: A sequential mediation model based on competency acquisition, performance appraisal, and career progression. *Administrative Sciences*, *15*(5), 1-17. https://doi.org/10.3390/admsci15050189

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333-339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sobandi, B., Nugraha, H., & Dawud, J. (2025). Model Panca Krama/COACHEE Model (Commitment, Analysis, Choice, Execution, Evaluation): Alternatif strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, *28*(1), 111-134. https://doi.org/10.31845/jwk.v28i1.989

Sonhaji, A. I., Anityasari, M., & ER, M. (2024). IT-based Lean Six Sigma implementation in civil registration: Lesson learned from an Indonesian context. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 1-24. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2396047

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, *8*, 45. https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). https://peraturan.go.id/id/uu-no-20-tahun-2023

Wardiyanto, B., Setijaningrum, E., Samad, S., & Kandar, A. H. (2025). Mending the mismatch of minds and mandates: Reimagining competency-centric public service delivery in Bojonegoro Regency, Indonesia. *Cogent Business & Management*, *12*(1), 1-19. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442538

Zhou, Y., Zhang, W. X., Zhang, S. S., Huang, N. H., Zeng, J., Yang, H., Ma, Q. Y., Ao, L., Liu, Y. Q., Du, J., Tian, X. L., Lu, Q. B., & Cui, F. (2024). Development and validation of an infectious disease control competency scale for public health professionals. *Global Health Research and Policy*, *9*(1), 1-9. https://doi.org/10.1186/s41256-024-00381-y

LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks Literatur yang Ditelaah (*Evidence Table*): 24 Artikel Terpilih

Matriks berikut mencantumkan seluruh artikel jurnal yang ditelaah dalam kajian ini sebagai bentuk transparansi sumber dalam tinjauan naratif. Seluruh artikel berakses terbuka. Artikel nomor 1 sampai 22 terindeks Scopus, sedangkan artikel nomor 23 dan 24 berasal dari jurnal nasional.

No.	Penulis (Tahun)	Sumber (Jurnal, Indeks)	Konteks dan Metode	Temuan Relevan	Tema
1	AL Rawas dan Jantan (2023)	Cogent Business & Management (Scopus, OA)	Sektor publik Oman; survei 420, SEM	Uraian jabatan (*job description*) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; kepemimpinan transaksional memoderasi hubungan tersebut	T1
2	Ananthan dkk. (2019)	Problems and Perspectives in Management (Scopus, OA)	Sektor publik Malaysia; tinjauan komprehensif	*Talent mismatch*: sistem pendidikan belum menghasilkan kompetensi sesuai kebutuhan jabatan	T4
3	Bin Othayman dkk. (2022)	Int. Journal of Engineering Business Management (Scopus, OA)	Perguruan tinggi negeri Arab Saudi; studi kasus kualitatif, 75 informan	Kelemahan proses TNA: proses SDM lemah, keterlibatan rendah, favoritisme seleksi peserta	T2/T4
4	Chao dan Yizhou (2025)	Cogent Business & Management (Scopus, OA)	Awak kabin maskapai Tiongkok; SEM	Kompetensi berpengaruh pada identitas profesional dan keberhasilan karier	T0/T3
5	Chavez Diaz dkk. (2026)	Problems and Perspectives in Management (Scopus, OA)	Otoritas kepabeanan Peru; PLS-SEM, 104	Kompetensi profesional memediasi transformasi digital menuju kecakapan kerja (*job proficiency*)	T3
6	Dzvinchuk dkk. (2021)	Problems and Perspectives in Management (Scopus, OA)	Sektor publik Ukraina; SWOT, survei 195	Laboratorium inovasi untuk penguatan kapasitas kelembagaan sektor publik; pengembangan kompetensi pegawai publik melalui *design thinking*	T3
7	Fahmy dan Attia (2024)	SAGE Open (Scopus, OA)	Jurnalis Mesir; *mixed-method*, 134	Analisis kebutuhan pelatihan jurnalisme digital; faktor higiene menghambat pelatihan	T2
8	Kaur dkk. (2023)	Administrative Sciences (Scopus, OA)	Profesional TI; 548 responden, analisis faktor	*Competency mapping* mengidentifikasi kesenjangan antarjenjang jabatan; komunikasi dan pelatihan dapat membantu menutup kesenjangan	T2

No.	Penulis (Tahun)	Sumber (Jurnal, Indeks)	Konteks dan Metode	Temuan Relevan	Tema
9	Khumalo (2018)	Problems and Perspectives in Management (Scopus, OA)	Munisipalitas Afrika Selatan; *mixed-method*	Perencanaan SDM membandingkan profil pegawai saat ini dengan kebutuhan ke depan untuk mengidentifikasi kesenjangan	T1
10	Li dkk. (2025)	Asian Nursing Research (Scopus, OA)	Pendidik keperawatan; Delphi, AHP	Kerangka kompetensi berbasis *iceberg model* untuk rekrutmen, pelatihan, dan asesmen	T0/T2
11	Ma dkk. (2023)	SAGE Open (Scopus, OA)	Guru SMA Ghana; PLS-SEM, 400	Kebutuhan dan bentuk pengembangan profesional memengaruhi hasil pengembangan	T2/T3
12	Moreira dkk. (2024)	Administrative Sciences (Scopus, OA)	Organisasi di Portugal (lintas sektor); 2.123 responden	Praktik pengembangan kompetensi (pelatihan, pendampingan, rotasi) menekan niat pindah melalui komitmen afektif	T3
13	Nawaz dkk. (2025)	Administrative Sciences (Scopus, OA)	Sektor publik Pakistan; SEM, 320	Dukungan pimpinan, kapasitas SDM, kompetensi teknis, dan budaya organisasi memengaruhi penerimaan perubahan	T4
14	Ortiz-Terrinches dkk. (2026)	Administrative Sciences (Scopus, OA)	SLR PRISMA, 26 studi	Kesenjangan antara tuntutan kerja dan praktik pelatihan; pentingnya asesmen kompetensi	T0/T2
15	Phinaitrup (2026)	Cogent Business & Management (Scopus, OA)	BUMN Thailand; Delphi, 14 eksekutif	Menurut konsensus eksekutif, pengembangan keterampilan, *e-learning*, dan *on-the-job training* menopang kinerja jangka panjang	T3
16	Price dan Reichert (2017)	Administrative Sciences (Scopus, OA)	Perawat Kanada; 18 FGD, 185 peserta	Pengembangan profesional berkelanjutan (CPD) sebagai kebutuhan lintas jenjang karier untuk menjaga kompetensi tetap relevan	T3
17	Sabdenov dkk. (2025)	Problems and Perspectives in Management (Scopus, OA)	Layanan sipil Kazakhstan; 408 lowongan dan 200 aparatur	Kesenjangan kompetensi digital; 56,5 persen aparatur belum pernah memperoleh pelatihan formal keterampilan digital; perlu kerangka kompetensi terstandar dan asesmen terstruktur	T2/T4
18	Scorțescu dkk. (2024)	SAGE Open (Scopus, OA)	Mentor guru Rumania; 116 responden	Praktik dan kebutuhan pengembangan kompetensi mentoring bagi pendidik	T2/T3

No.	Penulis (Tahun)	Sumber (Jurnal, Indeks)	Konteks dan Metode	Temuan Relevan	Tema
19	Silva dan Rodrigues (2025)	Administrative Sciences (Scopus, OA)	Sektor publik Portugal; 340 responden	Pelatihan mendorong perolehan kompetensi, penilaian kinerja, karier, dan kepuasan kerja	T3
20	Sonhaji dkk. (2024)	Cogent Business & Management (Scopus, OA)	Dukcapil Surabaya, Indonesia; *action research*	Rendahnya kompetensi pegawai menjadi salah satu tantangan (*key challenges*) utama perbaikan proses layanan berbasis Lean Six Sigma dan teknologi informasi	T4
21	Wardiyanto dkk. (2025)	Cogent Business & Management (Scopus, OA)	ASN Bojonegoro, Indonesia; *mixed-method*, 130	*Mismatch* antara pelatihan dan realitas kerja; pedagogi terlepas dari konteks	T4
22	Zhou dkk. (2024)	Global Health Research and Policy (Scopus, OA)	Tenaga kesehatan publik; Delphi, EFA/CFA	Skala kompetensi berbasis *iceberg model*: pengetahuan, keterampilan, kepemimpinan, kualitas pribadi	T0/T2
23	DP dkk. (2025)	Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan (nasional, OA)	BKD Provinsi Sulawesi Barat; kualitatif deskriptif	Analisis kesenjangan kompetensi belum dilakukan karena standar kompetensi jabatan masih disusun; tahapan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 belum lengkap	T4
24	Sobandi dkk. (2025)	Jurnal Wacana Kinerja (nasional, OA)	ASN di tiga lokasi validasi; metode campuran	Banyak instansi belum melakukan analisis kebutuhan dan belum memiliki standar kompetensi jabatan; bentuk dan jalur pengembangan dipilih menurut level dan komponen kesenjangan	T2/T4

Sumber: diolah penulis, 2026

Keterangan tema: T0 = landasan konsep kompetensi/TNA; T1 = Anjab (uraian dan syarat jabatan) sebagai sumber standar; T2 = pengukuran/pemetaan kesenjangan kompetensi; T3 = penerjemahan kesenjangan ke dalam pengembangan kompetensi; T4 = faktor pendukung dan tantangan dalam integrasi.

Catatan verifikasi sumber: 22 artikel internasional pada Lampiran 1 terbit di jurnal terindeks Scopus dan dapat diakses secara terbuka melalui laman penerbit, yaitu Cogent Business & Management (Taylor & Francis), International Journal of Engineering Business Management, SAGE Open (SAGE), Administrative Sciences (MDPI), Problems and Perspectives in Management (Business Perspectives), Global Health Research and Policy (BMC), dan Asian Nursing Research (Elsevier). Dua artikel nasional terbit di Jurnal Wacana Kinerja (LAN) dan Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan, keduanya berakses terbuka dengan DOI aktif. Rujukan pendukung yang juga berakses terbuka meliputi Mikhridinova dkk. (2024), Ferreira dan Abbad (2013), Narine dan Harder (2021), Snyder (2019), Thomas dan Harden (2008), Page dkk. (2021), dan Kitchenham (2004). Sumber primer klasik, yaitu McClelland (1973), Spencer dan Spencer (1993), McGehee dan Thayer (1961), Mager dan Pipe (1970), Borich (1980), Tranfield dkk. (2003), serta Kirkpatrick dan Kirkpatrick (2006), dirujuk karena kedudukannya sebagai sumber asli teori dan metode, meskipun tidak sepenuhnya tersedia secara terbuka. Seluruh peraturan perundang-undangan dan pedoman resmi disertai tautan unduhan dari JDIH BPK (peraturan.bpk.go.id) dan peraturan.go.id, JDIH Kementerian PANRB, atau laman instansi pemerintah yang menyediakan salinannya.