

**PERENCANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) PADA PROGRAM ASN *TALENT
ACADEMY* DI LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK
INDONESIA**



Intelligentia - Dignitas

Oleh:

ASTRID WARDANI OKTAFIANI

1103621062

SKRIPSI

Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Sarjana Pendidikan

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA**

2025

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Perencanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Program ASN *Talent Academy* di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Nama Mahasiswa : Astrid Wardani Oktafiani
 NIM : 1103621062
 Program Studi : Manajemen Pendidikan

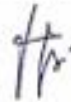
Tanggal Ujian : 23 Juli 2025

Pembimbing I



Dr. Matin, M.Pd.
196004141987031001

Pembimbing II



Dr. Desi Rahmawati, M.Pd.
198612092010122004

Panitia Ujian/Sidang Skripsi

Nama	Tandatangan	Tanggal
Dr. Aip Badjuran, M.Pd. (Penanggung Jawab)*		11 - 08 - 2025
Karta Sasmita, S.Pd, M.Si, Ph.D. (Wakil Penanggung Jawab)**		11 - 08 - 2025
Dr. Desi Rahmawati, M.Pd. (Koordinator Program Studi)***		08 - 08 - 2025
Prof. Dr. Rugaiyah, M.Pd. (Ketua Penguji)****		09 - 08 - 2025
Dr. Ir. Teguh Trianung Djoko Susanto, M.M. (Anggota)****		05 - 08 - 2025
Muhamad Fadholi, ST. Par, M.M (Anggota)****		05 - 08 - 2025

Catatan:

- * Dekan FIP
- ** Wakil Dekan I
- *** Koordinator Program Studi
- **** Dosen penguji selain pembimbing dan Koordinator Program Studi

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
UPT PERPUSTAKAAN

Jalan Rawamangun Muka Jakarta 13220
Telepon/Faksimili: 021-4894221
Laman: lib.unj.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Negeri Jakarta, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Astrid Wardani Oktafiani
NIM : 1103621062
Fakultas/Prodi : Ilmu Pendidikan / Manajemen Pendidikan
Alamat email : astridwardanioktafiani@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah:

☒ Skripsi ☐ Tesis ☐ Disertasi ☐ Lain-lain (.....)

yang berjudul : **Perencanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Program ASN Talent Academy di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia**

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini UPT Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta berhak menyimpan, mengalihmediakan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan Universitas Negeri Jakarta, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 23 Juli 2025
Penulis

(Astrid Wardani Oktafiani)

**PERENCANAAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL
NEGARA (ASN) PADA PROGRAM ASN *TALENT ACADEMY* DI
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

(2025)

Astrid Wardani Oktafiani

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan perencanaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Program ASN *Talent Academy* (ATA) yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI. Latar belakang penelitian didasarkan pada amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN dan kebijakan manajemen talenta nasional, yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai strategi membentuk *talent pool* ASN unggul menuju visi Indonesia Emas 2045. ASN *Talent Academy* merupakan hasil dari proses kebijakan strategis jangka panjang sejak 2019 yang bertujuan mencetak ASN muda berpotensi tinggi melalui pembelajaran terintegrasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, yang divalidasi melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Analisis data dilakukan dengan model interaktif Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan pengembangan kompetensi dilakukan melalui empat tahap utama: analisis kebutuhan berbasis pemetaan talenta, perumusan tujuan dan sasaran berbasis sistem merit, perancangan kurikulum berbasis *blended learning*, serta implementasi program melalui tahapan *Unbundling* dan *Bundling*. Penelitian ini juga menemukan sejumlah tantangan pelaksanaan, antara lain keterbatasan anggaran yang memengaruhi *benchmarking*, kebutuhan efisiensi sumber daya, serta upaya menjaga kualitas pembelajaran. Pihak penyelenggara merespons dengan inovasi seperti *benchmarking* virtual, optimalisasi pembelajaran daring, dan kolaborasi lintas sektor. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan pengembangan kompetensi ASN dalam program ini merupakan proses strategis dan adaptif yang mengintegrasikan konsep manajemen talenta dan *human resources development* secara operasional, sehingga dapat menjadi model pengembangan ASN yang efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Perencanaan, Pengembangan Kompetensi ASN, ASN *Talent Academy*, Manajemen Talenta, *Human Resources Development*.

**PLANNING FOR THE COMPETENCY DEVELOPMENT OF CIVIL
SERVANTS IN THE ASN TALENT ACADEMY PROGRAM AT THE
NATIONAL INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE
REPUBLIC OF INDONESIA**

(2025)

Astrid Wardani Oktafiani

ABSTRACT

This study aims to describe the planning of competency development for Civil Servants (Aparatur Sipil Negara/ASN) in the ASN Talent Academy (ATA) program organized by the National Institute of Public Administration (LAN) of the Republic of Indonesia. The background of this research is based on the mandate of Law Number 20 of 2023 concerning ASN and the national talent management policy, which emphasize the importance of competency development as a strategy to build a high-quality ASN talent pool in support of the “Indonesia Emas 2045” vision. The ASN Talent Academy is the result of a long-term strategic policy process since 2019, aimed at producing high-potential young civil servants through an integrated learning approach. This research employs a qualitative approach with a descriptive method. Data collection techniques include in-depth interviews, observations, and document studies, validated through source, technique, and time triangulation. Data analysis was conducted using the interactive model of Miles and Huberman. The results indicate that competency development planning is carried out in four main stages: needs analysis based on talent mapping, formulation of goals and objectives aligned with the merit system, curriculum design based on blended learning, and program implementation through the Unbundling and Bundling phases. The study also identifies several implementation challenges, including budget constraints affecting benchmarking activities, the need for resource efficiency, and efforts to maintain the quality of learning. The organizers responded with innovations such as virtual benchmarking, optimization of online learning, and cross-sector collaboration. This study concludes that the competency development planning for ASN in this program is a strategic and adaptive process that integrates talent management concepts with human resources development in an operational context, making it a potentially effective and sustainable model for ASN development.

Keywords: *Planning, Competency Development Civil Servants, ASN Talent Academy, Talent Management, Human Resources Development.*

Saya yang bertanda tangan di bawah ini, mahasiswa Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta:

Nama : Astrid Wardani Oktafiani

NIM : 1103621062

Program Studi : Manajemen Pendidikan

Menyatakan bahwa skripsi yang saya buat dengan judul **“Perencanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Program ASN Talent Academy di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia”** adalah:

1. dibuat dan diselesaikan oleh saya sendiri, berdasarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian/pengembangan pada bulan September 2024 – Juni 2025
2. bukan merupakan duplikasi skripsi yang pernah dibuat oleh orang lain atau jiplakan karya tulis orang lain dan bukan terjemahan karya tulis orang lain.

Jakarta, Juli 2025

Yang membuat pernyataan,



(Astrid Wardani Oktafiani)

Intelligentia - Dignitas

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Perencanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Program ASN Talent Academy di Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia”** dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan pada Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, serta dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Aip Badjuran, M.Pd. selaku Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta.
2. Karta Sasmita, S.Pd, M.Si, Ph.D. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta.
3. Dr. Desi Rahmawati, M.Pd. selaku Koordinator Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta dan selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan, dukungan, serta motivasi yang sangat berharga dalam proses penyusunan skripsi ini.
4. Dr. Matin, M.Pd. selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi yang mendalam hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Seluruh dosen dan staf Program Studi Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, yang telah memberikan bimbingan akademik selama masa studi, sehingga peneliti memperoleh kemudahan dalam menyusun skripsi ini.
6. Pihak Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI yang telah memberikan izin, kesempatan dan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini.

7. Ibu peneliti yang sangat amat peneliti cintai dan banggakan, yang senantiasa memberikan doa, dukungan, kasih sayang, dan semangat yang tiada henti dalam setiap langkah perjalanan peneliti.
8. Kakak peneliti yang sangat peneliti sayangi, khususnya mas Ary dan mba Dewi yang telah memberikan inspirasi, arahan, doa, serta dukungan materi yang tidak terhingga.
9. Keponakan-keponakan tercinta, Shafa, Rakha, Rafa, Qiana, dan Faza, yang telah menghadirkan keceriaan dan semangat dalam proses penyusunan skripsi ini.
10. Zayn Khalief Alkahfi, yang menjadi motivasi terbesar dalam menyelesaikan skripsi dan studi ini.
11. Auliya Fajriah, Salsabilla Putri Andini, Silviani, Zahratul Luthfiyyah, selaku kerabat terdekat peneliti, atas segala perhatian, ketulusan, serta dukungan yang tak henti-hentinya diberikan sepanjang proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kebersamaan, ruang untuk saling berbagi, serta semangat positif yang telah membantu peneliti melewati berbagai tantangan dengan lebih kuat dan penuh optimisme.
12. Rekan-rekan mahasiswa Program Studi Manajemen Pendidikan angkatan 2021 yang turut berjuang bersama, saling mendukung, dan mendoakan selama proses penyusunan skripsi ini.

Peneliti menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan dan penyempurnaan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi positif, khususnya dalam bidang manajemen pendidikan dan pengembangan kompetensi ASN di Indonesia.

Intelligentia - Dignitas

Jakarta, Juli 2025

Peneliti,

Astrid Wardani Oktafiani

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	ii
ABSTRAK	iii
<i>ABSTRACT</i>	iv
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian.....	1
B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian.....	6
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian.....	8
E. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
A. Deskripsi Konseptual.....	10
1. Perencanaan.....	10
2. Pengembangan Kompetensi ASN.....	17
3. Manajemen Talenta (<i>Talent Management</i>).....	26
4. <i>Human Resources Development</i> (HRD).....	29
5. Program ASN <i>Talent Academy</i>	32
B. Kerangka Berpikir	37
C. Hasil Penelitian Relevan	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	38
A. Latar Penelitian.....	38
B. Pendekatan dan Metode Penelitian.....	39
C. Data dan Sumber Data.....	41
D. Prosedur Pengumpulan dan Perekaman Data.....	44
E. Teknik Analisis Data.....	49
F. Teknik Pemeriksaan atau Pengecekan Keabsahan Data.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	56
A. Deskripsi Data	viii
	56

B. Temuan Penelitian	75
C. Pembahasan	83
D. Keterbatasan Penelitian	90
BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN	92
A. Kesimpulan.....	92
B. Implikasi.....	94
C. Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA	97
LAMPIRAN	102
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	194



Intelligentia - Dignitas

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 4 Tahap Dasar Perencanaan Menurut Hani Handoko	13
Gambar 2 2 Kerangka Berpikir Penelitian.....	37
Gambar 3.1 Model Teknik Analisis Data Miles dan Huberman	49
Gambar 4.1 Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN	61
Gambar 4.2 Tujuan dan Sasaran Pengembangan Kompetensi ASN	65
Gambar 4.3 Perumusan Rencana Pengembangan Kompetensi ASN	69
Gambar 4.4 Implementasi Rencana Pengembangan Kompetensi ASN	73



Intelligentia - Dignitas

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Agenda Penelitian.....	102
Lampiran 2 Pedoman Penelitian	104
Lampiran 3 Kisi-kisi Wawancara	105
Lampiran 4 Pedoman Wawancara	106
Lampiran 5 Pedoman Observasi	114
Lampiran 6 Pedoman Studi Dokumentasi.....	115
Lampiran 7 Catatan Lapangan.....	116
Lampiran 8 Hasil Wawancara.....	126
Lampiran 9 Klasifikasi Data.....	142
Lampiran 10 Reduksi dan Triangulasi Data.....	171
Lampiran 11 Dokumentasi Penelitian	186
Lampiran 12 Dokumentasi Pelaksanaan Program ASN <i>Talent Academy</i>	187
Lampiran 13 Dokumen Kebijakan Penyelenggaraan Program ASN <i>Talent Academy</i>	189
Lampiran 14 Sertifikat Peserta	191
Lampiran 15 Surat Izin Penelitian	192
Lampiran 16 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian	193
Lampiran 17 Daftar Riwayat Hidup	194



Intelligentia - Dignitas