

PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA PEMERINTAH KABUPATEN TANGERANG

Irfan Setiawan¹, Nawawi², Ayu Widowati Johannes³, Gradiana Tefa⁴

^{1,2,3,4} Institut Pemerintahan Dalam Negeri

E-mail: ¹irfansetiawan@ipdn.ac.id, ²nawawi@ipdn.ac.id, ³ayuwidowati@ipdn.ac.id,

⁴gradiana_tefa@ipdn.ac.id

ABSTRAK. Peningkatan kemampuan pegawai negeri sipil (PNS) adalah elemen integral dari manajemen PNS. Peningkatan kemampuan ini bertujuan agar PNS dapat memiliki keterampilan yang sejajar dengan standar yang telah ditetapkan. Fenomena terkait pengembangan kompetensi yang menjadi tantangan bagi Kabupaten Tangerang. Berdasarkan identifikasi masalah berdasarkan tupoksi organisasi perangkat daerah terlihat masih terdapat beberapa permasalahan yang menjadi perhatian. Melihat Fenomena yang telah tersebut maka, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji analisis pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Tangerang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Data primer yang dikumpulkan berasal dari wawancara dan observasi. Informan dalam penelitian ini, yaitu pegawai yang bertanggung jawab atas pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Tangerang. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen terkait kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Tangerang. Penelitian ini menggunakan metode analisis data model Miles & Huberman. Pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Tangerang belum berjalan efektif karena kurangnya kerjasama dengan PNS di Kabupaten Tangerang, pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat yang masih kurang optimal, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang masih kurang efektif, adanya intervensi politik dalam pelaksanaan mutasi, dan kurangnya motivasi yang diberikan kepada PNS Kabupaten Tangerang. Sehingga BKPSDM Kabupaten Tangerang perlu membangun kerjasama dengan melakukan sosialisasi dan peninjauan langsung ke lapangan terkait kondisi pengembangan kompetensi PNS, memaksimalkan aplikasi SIMPEG dan SIDAK untuk mengefektifkan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat, meningkatkan pengawasan dalam penyelenggaraan diklat serta melaksanakan pengelolaan mutasi berdasarkan prinsip meletakkan orang yang tepat di tempat yang tepat.

Kata kunci; Aparatur; Kompetensi; Pengembangan Sumber Daya Manusia.

DEVELOPMENT OF CIVIL SERVANT COMPETENCY IN TANGERANG REGENCY

ABSTRACT. ASN competency development is one part of ASN management. The existence of competency development is intended to the State Civil Apparatus can have competence in accordance with established competency standards. phenomenon related to competency development which is a challenge for Tangerang Regency. Based on the identification of problems based on the Duties and Functions of Regional Apparatus Services, it can be seen that there are still a number of problems that are of concern. Seeing this phenomenon, this study aims to examine the analysis of competency development for the State Civil Apparatus in Tangerang Regency. This study uses a descriptive qualitative research method with an inductive approach. Primary data collection comes from observations and interviews with informants, namely employees who have the authority and duties in developing the competence of Apparatuses in Tangerang Regency, and Secondary Data obtained from documents at the Tangerang Regency Personnel and Human Resources Development Agency. Researchers used the data analysis technique of the Miles & Huberman model. Competency development carried out by the Tangerang Regency Personnel and Human Resource Development Agency has not been running effectively due to a lack of cooperation built by the Tangerang Regency Personnel and Human Resource Development Agency, the implementation of the Training Needs Analysis has not been maximized, the ineffectiveness of the implementation of education and training, there is still political intervention in the implementation of mutations, as well as the lack of motivation for civil servants in Tangerang Regency. So that the Personnel and Human Resources Development Agency for Tangerang Regency needs to build cooperation by conducting socialization and field visits related to the conditions for developing civil servant competencies, maximizing the SIMPEG and SIDAK applications to streamline the implementation of Training Needs Analysis, increasing supervision in organizing training and carrying out mutation management based on the principle put the right people in the right places.

Keywords; Apparatus; Competency; Human Resource Development.

PENDAHULUAN

Penerapan otonomi daerah di Indonesia telah mengubah paradigma sistem pemerintahan yang semula sentralistik menjadi desentralisasi. Dengan adanya sistem desentralisasi maka daerah diberikan kewenangan untuk mengurus urusan pemerintahan (Faisal & Nasution, 2016) dan kepentingan masyarakat di daerahnya. Pemberian hak otonom kepada daerah diharapkan dapat membantu daerah menjadi lebih maju serta membuat sistem pemerintahan di daerah menjadi lebih teratur. Namun Sumber Daya Manusia telah menjadi masalah utama dalam pelaksanaan sistem pemerintahan desentralisasi (Primanto, 2020).

Sumber Daya Manusia dalam organisasi pemerintahan yang dimaksud adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di berbagai instansi baik di pusat maupun di daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tentunya kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara sangat mempengaruhi proses dan hasil dari penyelenggaraan pemerintahan (Mocodompis, 2015). Pencapaian pengembangan kompetensi PNS di Indonesia memerlukan dukungan kinerja pemerintah daerah. Keterlibatan pemerintah daerah sangat penting, mengingat jumlah PNS di tingkat daerah jauh lebih besar dibandingkan dengan di tingkat pusat. (Nadhifa, 2022). Oleh karena itu perlu manajemen yang optimal untuk dapat mengolah dan mengembangkan kualitas tersebut.

Peningkatan kompetensi pegawai merupakan bagian integral dari manajemen ASN, sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Pasal 55 UU No. 5 Tahun 2014. Tujuan dari pengembangan keterampilan ini adalah agar pegawai dapat mempunyai kompetensi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (Prasetya, 2019). Dalam pengembangan kompetensi, terutama untuk seorang pegawai, perlu didasarkan pada posisi dan jenis pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, serta tugas baru yang mungkin diberikan kepadanya (Saleh, Choirul, dkk, 2013) Untuk mewujudkan hal ini, pegawai diharapkan

memiliki kompetensi yang lebih baik dan menguasai kompetensi dalam pelayanan publik (Johannes, 2019).

Pasal 70 UU. No. 5 Tahun 2014 Tentang ASN menegaskan : (1) setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, dan penataran; (2) Dalam pengembangan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Penerapan regulasi yang demikian, harapannya mampu mengembangkan ASN yang unggul melalui tingginya kompetensi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pengembangan Sumber Daya Manusia dianggap sebagai elemen pendukung dalam urusan pemerintahan. Pengembangan kompetensi ASN bertujuan mencapai misi pertama, yakni mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih menuju pemerintahan yang berwibawa. Oleh karena itu, diharapkan pengembangan kompetensi dapat membentuk ASN dengan kualitas yang mampu bekerja secara profesional guna mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih serta berwibawa. Untuk itu Pemerintah Kabupaten Tangerang mengembangkan Visi Misi untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan yang profesional, transparan dan akuntabel, sebagaimana yang tertuang pada Misi ke 4 tahun 2019-2023 Pemerintah Kabupaten Tangerang.

Visi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas Aparatur Sipil Negara, dengan sasaran yaitu; Meningkatnya kompetensi ASN, Meningkatnya kualitas pelayanan kepegawaian, dan Meningkatnya akuntabilitas kinerja BKPSDM Kabupaten Tangerang. Dari Visi Misi tersebut diharapkan dapat meningkatkan Meningkatnya Indeks Profesionalitas ASN Kab.Tangerang dari nilai 75 pada tahun 2021 menjadi 85 pada tahun 2023.

Selain itu, fenomena terkait pengembangan kompetensi yang menjadi tantangan bagi Kabupaten Tangerang, dimana berdasarkan identifikasi masalah berdasarkan tugas dan fungsi layanan dari Perangkat Daerah, yang dievaluasi dari hasil pelaksanaan rencana kerja lima tahun sebelumnya, masih terdapat beberapa permasalahan yang menjadi perhatian, yaitu:

1. Penyelesaian administrasi kepegawaian yang belum tepat waktu.
2. Ketidaksinkronan dan ketidakintegrasian data kepegawaian.
3. Pengembangan kompetensi teknis dan fungsional yang belum optimal.
4. Standar Operasional Prosedur (SOP) yang belum optimal sebagai panduan dalam melaksanakan tugas.
5. Belum meratanya penyebaran sumber daya aparatur.
6. Database analisis kebutuhan diklat yang belum optimal.

Fenomena tersebut menjadi perhatian Pemerintah Kabupaten Tangerang untuk meningkatkan kompetensi pegawainya. Pada tahun 2021 terdapat 10247 pegawai pemerintah Kabupaten Tangerang yang terdiri dari berbagai tingkat pendidikan. Terdapat 2.399 jumlah pegawai yang tingkat pendidikan dibawah Sarjana, dan terdapat 7848 pegawai yang berpendidikan sarjana. Dengan jumlah 30,5% pegawai dengan tingkat pendidikan dibawah Sarjana tersebut, menjadi tantangan bagi pemerintah Kabupaten Tangerang untuk menjadi prioritas pengembangan SDM sebagaimana tertuang pada Misi 4 tahun 2019-2023.

Fenomena lainnya yaitu adanya tantangan perkembangan IPTEK yang dapat berdampak pada penyelenggaraan pemerintahan. Penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten Tangerang pun menyesuaikan dengan tantangan perkembangan tersebut. Pelayanan kebutuhan masyarakat baik di Dinas maupun di Kecamatan telah menggunakan berbagai aplikasi. Hal ini menuntut aparatur sipil negara untuk meningkatkan kompetensi dalam menguasai penggunaan aplikasi serta menyesuaikan dengan perkembangan teknologi

dan informasi.

Melihat Fenomena yang telah peneliti uraikan diatas maka penelitian ini bertujuan untuk mengkaji analisis pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Tangerang. Penulis mengkaji pengembangan kompetensi pegawai sesuai konsep para ahli yaitu Nawawi (2006), Mangundjaya, dkk, (2009), Amalia, 2021 dan Sabiq, 2015, agar dapat menjadi masukan kepada BKPSDM Kabupaten Tangerang untuk meningkatkan kompetensi ASN sehingga dapay sejalan dengan persyaratan kompetensi pada jabatan yang diembannya.

METODE

Dalam penelitian ini, digunakan pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Fokus penelitian mencakup observasi terhadap manusia dalam konteks lingkungannya, berinteraksi dengan mereka, serta membangun hubungan untuk memahami pandangannya pada lingkungan sekelilingnya (Rukajat, 2018). Dua jenis data perlu dikumpulkan dalam penelitian ini, yakni data primer yang diperoleh melalui instrumen penelitian, seperti observasi langsung di lapangan dan wawancara dengan informan, khususnya pegawai yang mempunyai wewenang dan tugas dalam meningkatkan kompetensi ASN di Kabupaten Tangerang, dan Data Sekunder yang dikumpulkan melalui instrument penelitian berupa dokumen-dokumen pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi ASN. Peneliti menggunakan teknik analisis data model (Huberman, 2007), yaitu: mereduksi Data, mendisplay data, dan menarik kesimpulan.

KERANGKA PEMIKIRAN

Pengembangan kompetensi Jaringan Kepegawaian Aparatur (ASN) merupakan bagian penting dari manajemen ASN. Ini melibatkan identifikasi, penilaian, dan pengembangan keterampilan dan kemampuan

staf dalam jaringan. Melalui proses ini, tujuan pengembangan sumber daya manusia tercapai dan kompetensi staf ditingkatkan untuk memastikan bahwa mereka dapat melakukan tugasnya seefisien mungkin. Proses pengembangan kompetensi ASN juga membantu memastikan adanya keseimbangan yang baik antara keterampilan dan pengetahuan anggota staf lintas departemen dan di semua tingkatan organisasi. Hal ini memastikan bahwa setiap departemen memiliki akses ke individu yang mampu yang dapat menyumbangkan keterampilan mereka untuk pendekatan praktik terbaik dan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Pentingnya pengembangan kompetensi ASN dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik, efektivitas kerja, dan pencapaian tujuan organisasi. Langkah awal dengan mengidentifikasi permasalahan yang terkait dengan pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Tangerang, seperti pada indikator kerjasama antara BKPSDM dan PNS (Nawawi, 2006), pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang tidak efektif, pelaksanaan mutasi ASN (Mangundjaya, dkk, 2009; Amalia, 2021), dan motivasi bagi PNS (Sabiq, 2015). Dengan data tersebut dapat dipaparkan berbagai alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan kompetensi ASN, seperti pelatihan dan pengembangan, pendidikan formal dan nonformal, mentoring, pengalihan pengetahuan, dan lainnya, sebagaimana Gambar Kerangka Pemikiran berikut:



Sumber: olah data (penulis)

Gambar 1 Kerangka Pemikiran

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tangerang.

Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang memberikan gambaran bagaimana pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM selaku organisasi yang bertanggung jawab dalam melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai. Dalam bagian ini dapat diketahui bagaimana kondisi pengembangan yang dilakukan saat ini serta dapat diketahui pula apakah pengembangan yang dilakukan sudah berjalan dengan baik atau tidak. Gambaran tentang bagaimana pengembangan kompetensi yang dilakukan akan dijadikan dasar bagi peneliti dalam menyusun strategi pengembangan kompetensi PNS Kabupaten Tangerang.

Kompetensi adalah suatu jenis kemampuan yang penting dan perlu dikuasai oleh seorang PNS. Menurut pasal 69 ayat (3) huruf b UU No. 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Kompetensi dapat diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Sehingga ketika seseorang hendak menduduki suatu jabatan maka ia harus mempunyai kemampuan sesuai dengan kebutuhan

persyaratan kompetensi pada jabatan yang akan diembannya. Sesuai dengan aturan tersebut maka kompetensi dapat dikembangkan melalui diklat kepemimpinan serta mutasi untuk mendapatkan pengalaman kepemimpinan. Namun permasalahan yang terjadi di Kabupaten Tangerang saat ini adalah banyak PNS yang menduduki jabatan namun belum mengikuti Diklat kepemimpinan. Hal tersebut yang menyebabkan banyak PNS yang menjabat tapi tidak sesuai syarat kompetensi jabatan yang sedang ia duduki, sehingga perlu dianalisis bagaimana kondisi pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Tangerang.

Peneliti menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM Tangerang melalui Indikator pengembangan kompetensi meliputi Kerjasama antara organisasi dengan pegawai (Nawawi, 2006), Pendidikan dan Pelatihan dan Mutasi (Mangundjaya, dkk, 2009; Amalia, 2021) serta Pemberian motivasi kepada pegawai (Sabiq, 2015).

A. Kerjasama Antara Organisasi Dengan Pegawai

Kerjasama yang dimaksud dalam indikator ini ialah pelaksanaan kerjasama antara BKPSDM Kabupaten Tangerang dengan pegawai di wilayah Kabupaten Tangerang dalam pengembangan kompetensi. Sebagai organisasi yang memiliki tanggungjawab pada pengembangan kompetensi khususnya dalam kompetensi maka BKPSDM harus memiliki hubungan yang baik dengan PNS yang ada di wilayah Kabupaten Tangerang. Kerjasama yang di bangun dapat mempermudah koordinasi dari PNS dalam memberikan usulan terkait pengembangan kompetensi yang belum ia miliki maupun kepada organisasi hal tersebut dapat mempermudah pendataan PNS yang harus dikembangkan kompetensinya. Tanpa adanya kerjasama yang baik antara PNS dengan BKPSDM maka pengembangan kompetensi tidak dapat terlaksana dengan baik.

Hasil wawancara bersama Sekretaris BKPSDM Kabupaten Tangerang, Ratnawati, S.Pd, MM menunjukkan bahwa untuk upaya kerjasama yang diupayakan oleh perangkat daerah tersebut dengan para pegawai di wilayah

Kabupaten Tangerang dilakukan dalam bentuk sosialisasi maupun membuat pertemuan dengan kepala Dinas dan Badan yang memiliki tanggungjawab atas pagawai yang ada di lingkup kerja dinasny. Sosialisasi biasanya dilakukan setahun sekali. Dengan melakukan sosialisai kami turun langsung ke lapangan untuk mendata apa saja kendala dan kebutuhan dari para pegawai terkait dengan pengembangan kompetensi. Kerjasama yang dibangun lebih kepada sosialisasi sehingga hal tersebut dapat mempermudah kami untuk melakukan koordinasi dan mendata kebutuhan serta kekurangan yang dialami oleh para PNS terkait dengan pengembangan kompetensi. Karena masalah saat ini adalah banyak PNS belum ikut diklatpim tapi sudah ada jabatan”

Kerjasama yang dilakukan oleh BKPSDM Tangerang dengan PNS hanya dalam bentuk sosialisasi kita berikan pemahaman dalam pengembangan SDM, tapi keputusan ada di Perangkat Daerah jika Perangkat Daerah masih Memiliki kendala dalam anggaran dalam pengembangan SDM maka kita tidak punya kewenangan dalam memberikan sanksi kecuali pucuk pimpinan yang komitmen sehingga pengembangan SDM itu bisa sesuai dengan aturan yang berlaku.

Upaya pembangunan Kerjasama antara BKPSDM dengan para pegawai di wilayah Kabupaten Tangerang dalam hal pengembangan kompetensi dalam bidang saya dapat berupa kerjasama dalam bentuk pemberian tugas belajar atau izin belajar. Itu merupakan salah satu bentuk kerjasama dimana PNS yang memenuhi ketentuan dapat mengajukan usul kepada BKPSDM kemudian atas persetujuan Bupati kami dapat memberikan izin belajar maupun tugas belajar. Selain itu pengembangan kompetensi dapat dilakukan juga melalui mutasi, dalam mutasi ini kami juga bekerjasama dengan para kepala dinas terkait usul dan saran para pegawai yang memenuhi persyaratan untuk di mutasi, maupun usul mutasi oleh para PNS sehingga ia mendapatkan pengalaman yang sangat berharga dalam pengembangan kemampuan manajerialnya.”

Peneliti dalam memperdalam analisis mengenai bagaimana upaya membangun

kerjasama antara BKPSDM dengan pegawai dalam hal pengembangan kompetensi pegawai di wilayah Kabupaten Tangerang maka peneliti juga mewawancarai PNS pada organisasi perangkat daerah lainnya. Penulis melakukan wawancara bersama Arif Rahman, S.STP, M.Si selaku Camat Mauk Kabupaten Tangerang mengungkapkan bahwa mereka biasanya melakukan sosialisasi dan mengingatkan untuk mengusulkan PNS struktural yang menduduki jabatan supaya mengikuti diklat sehingga pegawai tersebut berkemampuan manajerial sebagaimana jabatan yang ditempati. tapi menurut saya sosialisasi yang diberikan masih kurang dan sepertinya tidak dilakukan secara rutin, akibatnya sosialisasi yang diberikan hanya masuk keluar kiri dan keluar telinga kanan. Namun yang masih menjadi kendala adalah lambatnya proses ketika kami mengusulkan PNS untuk dikembangkan kompetensinya melalui diklatpim atau diklat teknis sangat lama, walaupun dianggapi tidak semuanya disetujui padahal anggaran kami sudah ada, kemudian dalam hal pemberian izin belajar dan tugas belajar prosesnya juga cukup lama dan tidak mudah dalam mendapat persetujuan dari bupati.

Upaya pembangunan kerjasama antara BKPSDM Tangerang dengan pegawai, khususnya PNS di DPMTSP sudah cukup baik, biasanya BKPSDM juga melakukan sosialisasi terkait pengusulan PNS untuk mengikuti diklatpim. Namun jika berbicara tentang pengembangan kompetensi, juga membutuhkan pengalaman kerja. Pengalaman kerja didapatkan melalui mutasi, hanya saja di Kabupaten Tangerang proses mutasinya tidak berjalan sesuai ketentuan, malah masih dipengaruhi politik, kami saja PNS disini banyak yang belum lama menempati jabatan malah dimutasi, dan banyak penempatan yang tidak berkesesuaian dengan pendidikan yang dimiliki. Hal ini juga berpengaruh khususnya bagi kompetensi, bagaimana seseorang bisa mendapat pengalaman memimpin kalau mutasi saja tidak jelas, promosipun masih dipengaruhi politik.

Berdasarkan uraian hasil wawancara yang peneliti paparkan terkait kerjasama yang dibangun antara BKPSDM dengan PNS

diwilayah Kabupaten Tangerang maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Kerjasama antara BKPSDM Tangerang dan PNS dalam hal pengembangan kompetensi belum mencapai tingkat optimal. BKPSDM menjalankan kerjasama ini dengan melakukan kegiatan sosialisasi dan rapat dengan kepala Perangkat Daerah di Kabupaten Tangerang untuk membahas pengusulan dan pengiriman peserta diklatpim, serta memberikan solusi terkait kebutuhan dan hambatan dalam mengembangkan kompetensi pegawai.

Namun pelaksanaan sosialisasi hanya dilakukan setahun sekali, walaupun sebenarnya sosialisasi dapat diadakan secara berkala, terutama bila hasil evaluasi menunjukkan adanya temuan yang signifikan. Selain itu, BKPSDM Tangerang juga menjalin kerjasama dengan pegawai melalui pemberian izin belajar dan tugas belajar. Berikut data ASN Penerima Bantuan Tugas Belajar dari Pemerintah Kabupaten Tangerang dari Tahun 2018.

Tabel 1. Daftar ASN Penerima Bantuan Tugas Belajar dari Pemerintah Kabupaten Tangerang Tahun 2016-2019

No.	Nama	PERANGKAT DAERAH	Jenjang	PT	Tahun
1.	Febri Vernando Parsaulin, SE.	BPKAD	S2 Linkage Jepang	Universitas Padjajaran, Bandung	2016 – 2018
2.	Kus Indriyani, ST	UPT Laboratorium Lingkungan Badan Lingkungan Hidup Daerah	S2 Magister Kajian Ilmu Lingkungan	Universitas Indonesia	2017 – 2019
3.	Nur Fauziyah, S.Pi.	Dinas Perikanan	S2 Magister Sains pada Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan	Institut Pertanian Bogor	2017 – 2019

Sumber: BKPSDM Kabupaten Tangerang, 2022

Tabel pemberian tugas belajar menunjukkan bahwa adanya pemberian tugas belajar di Tahun 2018, hanya 3 orang untuk jenjang S2, namun terbatas pada 3 orang hingga tahun 2019, hal ini karena anggaran untuk tugas belajar yang sedikit. Dan memasuki Tahun 2020, anggaran untuk itu dialihkan ke penanganan Covid

Dari uraian data tersebut maka dapat disimpulkan bahwa semangat untuk melanjutkan pendidikan dari PNS terutama

PNS struktural yang bekerja di Dinas daerah masih rendah untuk mendapatkan tugas belajar. Pemerintah juga belum memfokuskan perhatian terhadap PNS yang bekerja di Dinas daerah untuk diberikan tugas belajar sehingga kompetensi PNS dapat dikembangkan, mengingat saat ini PNS di Kabupaten Tangerang masih didominasi oleh lulusan sarjana dan diploma.

Kerjasama yang dilakukan oleh BKPSDM dengan PNS juga dilakukan melalui mutasi, dimana pegawai dapat memberikan usul mutasi untuk mendapat pengalaman kerja sehingga kompetensinya dapat berkembang, namun dalam pemberian mutasi masih dipengaruhi oleh politik, akibatnya banyak PNS yang penempatannya belum berkesesuaian dengan kemampuan dan pendidikannya, padahal PNS sudah mengajukan usul sebelumnya tetapi semuanya masih bergantung pada keputusan Kepala Daerah.

B. Pendidikan dan Latihan

(1) Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat

Analisis Kebutuhan Pelatihan adalah langkah awal dalam merencanakan program pelatihan yang diperlukan untuk mengatasi kesenjangan antara kompetensi yang dibutuhkan dan kompetensi yang dimiliki oleh pengelola kepegawaian dalam menjalankan tugasnya. Salah satu cara untuk meningkatkan kompetensi pegawai adalah melalui program pelatihan kepemimpinan. Diklatpim perlu diikuti oleh seorang pegawai terlebih sebelum menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi sehingga ia memiliki kemampuan manajerial yang dipersyaratkan dalam jabatan tersebut. Langkah awal dalam menyusun program diklat adalah Analisis Kebutuhan Diklat. Proses Penyusunan Analisis Kebutuhan Diklat akan membantu menganalisis kebutuhan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Terkait dengan pengembangan kompetensi, tujuan dari Analisis Kebutuhan Diklat adalah untuk mengumpulkan informasi dan data yang spesifik mengenai pegawai yang belum mengikuti pelatihan kepemimpinan (diklatpim) atau PNS yang telah menduduki jabatan tetapi belum memenuhi persyaratan kompetensi

jabatan. Hal ini bertujuan agar pegawai tersebut dapat mengikuti pelatihan kepemimpinan guna memperoleh kompetensi yang berkesesuaian dengan persyaratan jabatannya..

Penulis melakukan wawancara dengan Ratnawati, S.Pd, MM, Sekretaris BKPSDM Kabupaten Tangerang menjelaskan bahwa analisis Kebutuhan diklat belum berjalan dengan maksimal. Masalah pokoknya adalah kurangnya info yang didapatkan oleh Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi SDM dari Dinas, Badan dan Kantor, hal itu dikarenakan karena belum maksimalnya kesadaran dari para pegawai dalam pengembangan kompetensi, serta belum aktifnya komunikasi dari BKPSDM dengan masing – masing Perangkat Daerah di wilayah Kabupaten Tangerang. BKPSDM telah membuat aplikasi yang mendukung Analisis Kebutuhan Diklat. Aplikasi tersebut adalah ASN Gemilang namun aplikasi tersebut tidak berjalan dengan maksimal dikarenakan kesadaran yang kurang dari pegawai untuk memahami dan menginput data ke aplikasi tersebut.

Pada kenyataannya AKD masih mengalami kendala dikarenakan rendahnya kesadaran dari pegawai untuk mengembangkan kompetensi yang ia miliki. Khususnya kompetensi masih banyak pegawai yang menduduki jabatan namun belum mengikuti diklatpim, belum lagi banyak pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan keahlian dan tidak mengikuti diklat teknis. Pada tahun 2020 Perangkat Daerah tidak menugaskan peserta untuk mengikuti diklatpim padahal masih banyak pegawai yang belum mengikuti diklatpim. Hasil AKD untuk jabatan struktural selalu ditemukan adanya kesenjangan antara kompetensi jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, dimana banyak pegawai yang menduduki jabatan namun belum mengikuti diklatpim.

Berdasarkan uraian hasil wawancara yang peneliti paparkan terkait kegiatan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) yang dilaksanakan BKPSDM Kabupaten Tangerang maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pelatihan yang

dilaksanakan oleh BKPSDM Kabupaten Tangerang belum mencapai tingkat optimal. Hal ini disebabkan oleh kurangnya informasi mengenai Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi SDM pegawai dari Dinas, Badan dan Kantor. Keterbatasan informasi tersebut disebabkan oleh rendahnya tingkat komunikasi dengan pelaksana pelatihan di tingkat Provinsi dan belum adanya sertifikasi BKPSDM Kabupaten Tangerang untuk melaksanakan Diklat.

Analisis kebutuhan diklat paling terkendala pada diklat teknis dan fungsional dikarenakan banyak PNS yang mengembang suatu jabatan yang belum berkesesuaian pada bidang pendidikannya. Sementara untuk diklat panjengangan kendalanya lebih kepada pegawai yang menduduki jabatan namun belum mengikuti diklatpim. Secara signifikan hasil analisis kebutuhan diklat belum bisa menunjukkan ada berapa pegawai yang menduduki jabatan namun belum mengikuti diklatpim, tapi hanya bisa mendata jumlah keseluruhan pegawai yang belum mengikuti diklatpim, data tersebut sejak tahun 2020 baru

rampung pada tahun 2022.

(2) Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu bentuk pengembangan kompetensi yang paling efektif pada peningkatan kompetensi para PNS adalah pendidikan dan pelatihan (Supardi, 2019). Menurut Pasal 69 Ayat (3) Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) kompetensi terbagi menjadi 3 yaitu kompetensi, kompetensi teknis, fungsional dan kompetensi sosio kultural. Sejak dikeluarkannya PP No. 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah maka di Kabupaten, Badan Diklat yang sebelumnya mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam penyelenggaraan diklat bergabung dengan BKD menjadi BKPSDM. Hal tersebut membuat BKPSDM menjadi fasilitator dalam penyelenggaraan Diklat, karena usulan serta anggaran Diklat menjadi tanggung jawab dari Organisasi Perangkat masing-masing. Sebagaimana data keikutsertaan ASN utusan Kab Tangerang pada diklat Fungsional dengan pelaksanaan anggaran APBN, sebagai berikut:

Tabel 2. Daftar Pelatihan Fungsional Utusan Kabupaten Tangerang Tahun 2021 dan 2022

No	Nama	Unit Kerja/ Jabatan	Penyelenggara Pelatihan	Lokasi/ Waktu	Jumlah peserta Terkirim
1	Pelatihan Pembentukan Jabatan Pejabat Fungsional Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (JFPPBJ) melalui MOOC	Pengadaan Barang dan Jasa, di Kab Tangerang	LKPP RI	Jakarta, 2021	28
2	Pelatihan Pembentukan Fungsional Penera	Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Tangerang	Pusat Pengembangan Sumber Daya Kemetrolgian	Jakarta, 2021	5
3	Pelatihan Dasar Polisi Pamong Praja (Bagi Jabatan Fungsional Kategori Keahlian) Angkatan I	Satuan Polisi Pamong Praja	Balai Pengembangan Kompetensi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran	Jakarta, 2022	6
4	Pelatihan Fungsional Penyuluh Hukum - Ahli Pertama Tahun 2022	Jabatan Fungsional Penyuluh Hukum	BPSDM Hukum dan HAM	Depok 2022	2

Sumber BKPSDM Kabupaten Tangerang, 2021

Dalam penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan baik itu bagi pegawai Eselon II, III dan IV, BKPSDM Tangerang menggunakan pola kerjasama dan pengiriman. Dimana lembaga penyelenggaraan diklat terakreditasi berada di provinsi atau penyelenggara diklat terakreditasi lainnya, dalam hal ini BKPSDM Kabupaten Tangerang bertindak sebagai

fasilitator yang mengirim usulan PNS yang akan mengikuti diklatpim dari masing-masing Perangkat Daerah kemudian didata dan dikirimkan ke BKD Provinsi, kemudian tinggal menunggu surat panggilan masuk, begitu ada surat panggilan dibuatkan surat tugas dengan meminta persetujuan Bupati lalu dikirim ke Perangkat Daerah masing-masing, sebagaimana data pelatihan teknis 2021 dan 2022 berikut:

Tabel 3. Daftar Pelatihan Teknis Asn Kabupaten Tangerang Tahun 2021 Dan 2022

NO	NAMA PELATIHAN	THN	PESERTA	ANGGARAN
1	Pelatihan Bendahara Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS)	2021	80	APBD Kab.
2	Pelatihan Pengelolaan Barang Milik Daerah	2021	40	APBD Kab.
3	Pelatihan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Angkatan I dan II	2021	80	APBD Kab.
4	Pendidikan dan Pelatihan Penyidik Pegawai Negeri Sipil	2021	7	APBD Kab.
5	Pelatihan Coaching dan Mentoring	221	1	APBD Kab.
6	Pelatihan Cybersecurity Essentials Program Government Transformation Academy - Digital Talent Scholarship	2021	43	APBN
7	Pelatihan Penyusunan Dokumen Perencanaan Standar Pelayanan Minimal	2021	3	APBN
8	Pelatihan Kepegawaian	2021	40	APBD Kab.
9	Pelatihan Bendaharawan	2021	40	APBD Kab.
10	Pelatihan Revolusi Mental	2021	2	APBN
11	Pelatihan IT Essentials Program Government Transformation Academy - Digital Talent Scholarship	2021	22	APBN
12	Pelatihan Pengelolaan Dana Bantuan Operasional Sekolah (BOS) Angkatan I	2022	8	APBD Prov.
13	Pelatihan Karya Tulis Ilmiah Angkatan 1	2022	20	APBD Prov.
14	Pelatihan Tunas Integritas	2022	9	APBD Prov.
15	Pelatihan Teknis Pelayanan Prima	2022	5	APBD Prov.
16	Pelatihan Teknis Penilaian Angka Kredit Jafung bagi Satuan Polisi Pamong Praja	2022	7	APBD Prov.
17	Pelatihan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Urusan Pekerjaan Umum	2022	4	APBN
18	elatihan Standar Pelayanan Minimal (SPM) Urusan Trantibumlinmas	2022	8	APBN
19	Pengembangan Kompetensi Teknis Coaching dan Mentoring Angkatan I	2022	38	APBD Kab.
20	Pelatihan Pengelolaan Dana APBD	2022	40	APBD Kab.
21	Pelatihan Manajemen Inovasi	2022	5	APBD Prov.
22	Pelatihan Pengelolaan Kegiatan PPTK	2022	8	APBD Prov.
23	Pelatihan Karya Tulis Ilmiah Angkatan II	2022	20	APBD Prov.
24	Pengembangan Kompetensi Teknis Coaching dan Mentoring Angkatan II	2022	39	APBD Kab.

Sumber: BKPSDM Tahun 2022

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa terdapat pelatihan teknis yang diikuti oleh ASN Kabupaten Tangerang di Tahun 2021 dan 2022. Untuk tahun 2021 terdapat 11 Kegiatan Pelatihan dan Tahun 2022 terdapat 13 Pelatihan Teknis yang dibiayai melalui APBD Kabupaten Tangerang, APBD Provinsi Banten, dan APBN. Selanjutnya, Riesnasari Citra Irena, SSTP., M.Si, menjelaskan lebih lengkap bahwa BKPSDM Kabupaten Tangerang sebagai fasilitator dalam penyelenggaraan diklat di Kabupaten sudah bekerja dengan maksimal, bahkan tugasnya mudah saja hanya sebagai fasilitator namun yang menjadi kendala sejak diharuskannya memiliki akreditasi kelembagaan padahal yang menjadi kendala saat ini ialah banyak Aparatur Sipil Negara yang dilantik dalam suatu jabatan namun belum mengikuti diklat kepemimpinan. Beliau bahkan lebih setuju jika BKPSDM Kabupaten Tangerang mengembangkan diri menjadi lembaga terakreditasi sehingga pengurusan diklat menjadi terfokus melihat banyak sekali PNS yang belum mengikuti diklat kepemimpinan di Kabupaten Tangerang.

Saat ini yang menjadi kendala di Kabupaten Tangerang adalah banyak pegawai struktural yang belum mengikuti diklatpim. Apalagi kami dari BKPSDM hanya sebagai fasilitator bukan pelaksana terakreditasi, sehingga penyelenggaraan diklat benar benar bertumpu pada ada atau tidaknya diklat yang lowong. Pada tahun 2020 dapat dilihat bahkan tidak ada satupun Perangkat Daerah yang mengirimkan usulan peserta diklat, namun setelah tahun 2021 dan 2022 BKPSDM mulai mengikutkan PNS untuk diklatpim sebanyak 210 PNS untuk PIM IV, 74 PNS untuk PIM III, dan 9 PNS untuk PIM II.

Tabel 4. Rekapitulasi Jumlah Peserta Pelatihan Pemerintah Kabupaten Tangerang Tahun 2021 Dan 2022

No	Jenis Pelatihan	Tahun		Jumlah
		2021	2022*	
1	Pelatihan Kepemimpinan Nasional/PIM Tingkat II	5	4	9
2	Pelatihan Kepemimpinan Administrator/PIM Tingkat II	63	11	74
3	Pelatihan Kepemimpinan Pengawas/PIM Tingkat IV	200	10	210
4	Pelatihan Dasar CPNS	444	506	950
TOTAL		712	531	1243

Sumber: BKPSDM Tahun 2022

Berdasarkan uraian tabel dan hasil wawancara yang peneliti paparkan terkait maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan kepemimpinan, BKPSDM Kabupaten Tangerang hanya berperan menjadi fasilitator dengan memakai model kerjasama dan model pengiriman. Pengusulan para peserta dan biaya pelatihan kepemimpinan dibebankan kepada Pemerintah Kab. Tangerang.

Peran yang sangat minim dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mengelola pelatihan juga merupakan masalah, di mana BKPSDM hanya bertindak menjadi perantara yang menyambungkan dan melakukan pengiriman usulan pegawai yang menjadi calon peserta pelatihan kepemimpinan ke Badan Kepegawaian Daerah Tingkat Provinsi. Bahkan, biaya pelatihan tidak dianggarkan oleh BKPSDM tetapi berasal dari masing-masing Unit Organisasi Daerah. Berdasarkan hasil wawancara dan kajian peneliti, bahwa menjadi lebih efektif bila badan pendidikan dan pelatihan diaktifkan kembali terpisah dengan BKPSDM sehingga pelaksanaan pelatihan kepemimpinan aparatur menjadi lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat diketahui bahwa masih terdapat rendahnya kesadaran dari para pegawai untuk mau mengembangkan kompetensinya, hal tersebut diperparah karena tidak jelasnya konsekuensi hukum yang dapat diperoleh PNS yang secara sengaja tidak mengembangkan kompetensinya. Padahal dalam dalam pasal 70 ayat (4), UU Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa Dalam mengembangkan kompetensi, setiap Instansi pemerintahan wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing. Dari pasal tersebut mengandung arti bahwa tiap-tiap Perangkat Daerah seharusnya memiliki prioritas dan memiliki wewenang untuk mengusulkan dan menunjuk PNS untuk direncanakan mengikuti pengembangan kompetensi, salah satunya

yaitu mengikuti diklat kepemimpinan.

C. Pelaksanaan Mutasi

Salah satu bentuk pengembangan kompetensi yang dilakukan melalui penambahan pengalaman kerja adalah mutasi. Efisiensi kerja yang tinggi menjadi pertimbangan dalam keputusan mutasi atau promosi jabatan, sebagai tindakan penghormatan terhadap pegawai (Amalia, 2021). Hubungan pelaksanaan mutasi dengan pengembangan kompetensi adalah dengan adanya mutasi maka seseorang akan memiliki pengalaman kerja baru dimana ia akan belajar untuk menyesuaikan diri dan mengenal berbagai kondisi kerja. Sehingga hal tersebut dapat menjadi bekal bagi kemampuan manajerial pegawai tersebut ketika ia menduduki suatu jabatan. Pengalaman kepemimpinan merupakan salah satu alat ukur kompetensi yang dimiliki seorang PNS sebagaimana yang dijelaskan dalam Pasal 69 ayat (3) huruf b, UU No. 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa Kompetensi yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Prinsip dari pelaksanaan mutasi adalah *the right man on the right place*” yang dapat diartikan bahwa orang yang tepat pada tempat yang tepat. Makanya pelaksanaan mutasi harus bebas dari KKN dan berdasarkan pada sistem merit.

Pelaksanaan mutasi yang tepat dapat meningkatkan kompetensi pegawai, mengatasi kejenuhan pegawai (Arifda, 2014), serta dapat meningkatkan produktivitas kerja jikalau pelaksanaan mutasi dilaksanakan dengan memindahkan pegawai ke jabatan sesuai dengan kemampuannya.

Hasil wawancara dengan Sekretaris BKPSDM Kabupaten Tangerang, Ratnawati, S.Pd, MM menguraikan bahwa pelaksanaan mutasi di Kabupaten Tangerang biasanya hanya dilakukan pada saat ada pelantikan Bupati baru, ketika ada pelantikan baru biasanya mutasi besar – besaran dilakukan. Untuk mutasi sebagai pengembangan kompetensi mungkin belum terlalu efektif diberlakukan di Kabupaten

Tangerang karena jarang melakukan mutasi, mungkin para pegawai menerima dan nyaman dengan jabatan yang ditempati. masalah terkait mutasi adalah kekurangan SDM yang dibutuhkan dalam jabatan-jabatan tertentu, contohnya seperti di dinas PUPR yang membutuhkan banyak sarjana teknik, tapi lulusan teknik dan PNS dengan latar belakang pendidikan teknik sangat kurang di Kabupaten Tangerang.

Senada dengan yang diungkapkan M Sukron, S.Sos selaku Kasubbid Program dan Evaluasi Pengembangan Kompetensi Pada Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia BKPSDM Kab. Tangerang menjelaskan bahwa untuk mekanisme mutasi sendiri setiap PNS juga dapat mengajukan usul untuk melaksanakan mutasi, namun di Kabupaten Tangerang sangat jarang ada PNS yang mengajukan usul mutasi, kecuali mau nikah atau pindah tempat istri mengikuti suami. Untuk pelaksanaan mutasi yang bertujuan untuk menambah pengalaman saya rasa belum terlalu efektif diberlakukan dikarenakan kami jarang melakukan bupati. Lagipula sistem merit belum seutuhnya diberlakukan di Kabupaten Tangerang dikarenakan kepala daerah memiliki kekuasaan dan hak khusus.

Pelaksanaan mutasi di Kabupaten Tangerang sudah berjalan sesuai prosedur, dilakukan paling lambat 2 sampai 5 tahun. Namun yang menjadi permasalahan adalah kekurangan pegawai. Ada banyak kotak jabatan yang belum terisi, ada banyak jabatan dengan keahlian dan kualifikasi pendidikan khusus, namun belum bisa diisi baik melalui requitment maupun mutasi dikarenakan kekurangan SDM. Akibatnya banyak PNS yang ditlantik di posisi jabatan yang tak berkesesuaian latar belakang pendidikannya dan kompetensinya.

Berdasarkan uraian tersebut terlihat bahwa pelaksanaan mutasi di wilayah Kabupaten Tangerang maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa secara umum penyelenggaraan mutasi di Kab, Tangerang telah menyesuaikan dengan prosedur yang ada, hal tersebut tertuang pada Pasal 2 Ayat (3) Peraturan BKN Nomor 5 Tahun 2019 tentang Tata Cara Pelaksanaan Mutasi yang menyatakan bahwa Mutasi dilakukan paling

singkat 2 (dua) tahun dan paling lama 5 (lima) tahun. Namun kegiatan mutasi masih dapat berjalan dimaksimalkan dengan menggunakan prinsip menempatkan pegawai secara tepat di jabatan yang sesuai karena kurangnya sesuai kondisi PNS yang ada dengan kompetensi yang dimiliki. Kekurangan SDM yang ada di Kabupaten Tangerang sehingga banyak kotak jabatan yang terpaksa diisi oleh PNS dengan keahlian dan kompetensi yang tidak sesuai dengan kompetensi jabatan tersebut. Selain itu jika berbicara tentang mutasi sebagai bentuk pengembangan kompetensi maka hal ini masih belum efektif dilaksanakan karena pelaksanaan mutasi yang dilakukan sangat jarang bahkan hanya dijadikan ajang formalitas ketika ada pelantikan kepala daerah yang baru.

Berdasarkan uraian data tersebut maka dapat diketahui bahwa menjadi suatu hal yang lumrah apabila banyak pegawai yang memenuhi eselonisasi, pangkat dan golongan di suatu jabatan harus ditempatkan atau dipindahkan walau kompetensi dan spesifikasi pendidikan belum menyesuaikan dengan jabatan itu dikarenakan kurangnya SDM. Hal ini memiliki prinsip lebih baik kotak dan jabatan diisi terlebih dahulu dengan PNS dengan Eselonisasi, pangkat dan golongan yang memenuhi syarat daripada kosong sama sekali dan harus menunggu diisi oleh PNS yang berkompetensi dan spesifikasi bidang pendidikan berkesesuaian dengan kebutuhan jabatan tersebut.

D. Pemberian Motivasi Kepada Pegawai

Pemberian motivasi merupakan salah satu indikator dalam pengembangan kompetensi (Sabiq, 2015). Pada bagaian ini pemberian motivasi yang dimaksud adalah pemberian motivasi yang dilakukan oleh BKPSDM baik secara internal kepada pegawai di BKPSDM itu sendiri maupun kepada seluruh pegawai yang bertugas di Kab. Tangerang. melalui pemberian motivasi pada internal pegawai BKPSDM maka semangat kerja akan meningkat yang akan sangat membantu dalam peran dari BKPSDM dalam pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Tangerang, sementara pemberian motivasi bagi seluruh

PNS di Kabupaten Tangerang dapat membentuk kesadaran dari PNS untuk mau mengembangkan kompetensinya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris BKPSDM Kab. Tangerang, Ratnawati, S.Pd, MM menguraikan bahwa untuk pemberian motivasi bagi internal PNS BKPSDM sudah sangat baik, berarti semuanya sudah harus mengikuti diklat teknis, fungsional, dan kepemimpinan, hal itu terbukti bahwa kami di BKPSDM secara rutin memberikan informasi kepada PNS bila ada Diklat yang terbuka atau lowong. Untuk pemberian motivasi bagi PNS internal maupun eksternal BKPSDM sudah berjalan dengan baik, kami juga memberikan TPP dan terus mengingatkan untuk tidak jenuh dalam mengembangkan kompetensi, untuk kompetensi tidak ada masalah karena semua PNS di BKPSDM Tangerang sudah memiliki kompetensi, dapat dilihat dari semuanya sudah mengikuti diklat kepemimpinan. Namun untuk pemberian motivasi bagi PNS di Kabupaten Tangerang belum terlalu intens, melihat saat ini banyak yang belum ikut diklatpim, dikarenakan kurangnya kesadaran dari para PNS, motivasi yang kami berikan dalam bentuk sosialisasi dan mengadakan pertemuan dengan kepala instansi untuk dapat mengingatkan PNS di dinasnya juga.

Pemberian motivasi yang diberikan oleh BKPSDM Tangerang kepada internal PNS BKPSDM sudah dilakukan dengan baik. Melihat kasus pokok terkait pengembangan kompetensi yaitu banyaknya PNS yang dilantik dalam jabatan tapi belum mengikuti pelatihan kepemimpinan aparatur, maka pemberian motivasi kami berfokus pada PNS yang belum mengikuti diklatpim tersebut, sehingga mereka mau mengumpulkan dan memenuhi data untuk AKD. Selain itu kami juga mengadakan pertemuan dengan para kepala Perangkat Daerah untuk mengingatkan mereka agar memberikan motivasi juga kepada PNS di lingkungan Perangkat Daerah masing-masing.”

Hasil wawancara lainnya dengan Riesnasari Citra Irena, SSTP., M.Si selaku Kabid Pengembangan SDM menjelaskan

bahwa sebagai seorang pegawai yang memegang jabatan sebagai kasubid pengembangan kompetensi motivasi yang diberikan oleh pimpinan terkait dengan pengembangan kompetensi sudah baik. PNS di BKPSDM selalu di pacu dan diberikan motivasi untuk terus mengembangkan kompetensi dengan melanjutkan pendidikan, mengurus izin dan tugas belajar maupun mengikuti seminar dan penataran. Untuk pemberian motivasi bagi PNS di seluruh Kabupaten Tangerang terkait pengembangan kompetensi dilakukan dalam sosialisasi dan pertemuan dengan kepala Perangkat Daerah untuk dapat memberikan motivasi juga bagi PNS di lingkungan kerjanya.

Kemudian, Aulia Rizqi Mutiara Putri, S.STP, Analis Sumber Daya Manusia Aparatur BKPSDM Kabupaten Tangerang juga menjelaskan bahwa sebagai pelaksana di BKPSDM Tangerang, motivasi yang diberikan oleh pimpinan kepada saya terkait dengan pengembangan kompetensi sudah sangat baik, pegawai di BKPSDM dituntut untuk mempunyai kualitas kompetensi yang berkesesuaian pada pekerjaan dan jabatan yang diemban. Selain itu PNS diberi kemudahan dalam mengurus izin belajar dan tugas belajar. motivasi yang diberikan oleh pimpinan BKPSDM kepada pegawai sudah sangat baik. Bahkan dalam pengembangan kompetensi kami diarahkan untuk mengikuti penataran dan seminar, juga diamanatkan untuk melanjutkan pendidikan ke level yang lebih tinggi, hal itu juga akan berpengaruh pada karier kami kedepan. Motivasi dapat diberikan secara langsung maupun diberikan dalam pertemuan sepeerti rapat.

Berdasarkan uraian hasil wawancara yang peneliti paparkan terkait pemberian motivasi yang diberikan BKPSDM kepada internal PNS BKPSDM dan PNS diwilayah Kabupaten Tangerang maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa untuk motivasi untuk pengembangan kompetensi internal PNS telah diimplementasikan dengan efektif. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas peningkatan kompetensi pegawai, BKPSDM telah berhasil meningkatkan kompetensi seluruh pegawainya. Bahkan, seluruh yang

diberikan jabatan sudah memperoleh kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan masing-masing. Pimpinan BKPSDM terus memberikan arahan kepada pegawai untuk terus mengembangkan kompetensi mereka melalui pelatihan dan seminar, sambil mendorong mereka untuk mengejar pendidikan lanjutan.

Berbeda dengan pemberian motivasi internal pada pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, motivasi untuk seluruh PNS di Kabupaten Tangerang masih belum berjalan secara optimal. Upaya motivasi disampaikan melalui kegiatan sosialisasi, namun hingga saat ini belum mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan. Sosialisasi tersebut hanya dilakukan sekali dalam setahun dan informasi lainnya hanya disampaikan melalui media sosial. Motivasi lebih sering diberikan oleh Kepala Perangkat Daerah masing-masing dinas. Masalah utama dalam pengembangan kompetensi di Kabupaten Tangerang adalah banyaknya pegawai yang menempati jabatannya tanpa memenuhi persyaratan kompetensi, seperti belum mengikuti diklat kepemimpinan meskipun sudah menduduki jabatan tersebut.

PNS yang mengikuti diklat kepemimpinan masih sedikit, bahkan di Tahun 2020 tidak ada satupun PNS yang mengikuti diklat kepemimpinan untuk pengembangan kompetensi PNS tersebut, terkait belum terakreditasinya BKPSDM Kabupaten Tangerang. Padahal BKPSDM sesuai dengan pernyataan dari Kepala Badan pada indikator kerjasama sudah melakukan sosialisasi setiap tahunnya, tapi pemberian motivasi lewat sosialisasi tersebut belum menunjukkan hasil yang signifikan.

Berdasarkan uraian data diatas maka dapat disimpulkan bahwa BKPSDM masih kurang tegas terhadap PNS yang tidak memiliki kesadaran untuk mengembangkan kompetensinya. Oleh karena itu selain meningkatkan intensitas pemberian motivasi lewat sosialisasi yang dapat dilakukan setiap bulan. BKPSDM juga harus bersikap tegas pada pegawai yang tidak mau mengembangkan kompetensinya.

SIMPULAN

Kegiatan pengembangan kompetensi yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kab. Tangerang belum terlaksana secara optimal. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kolaborasi antara BKPSDM Kab, Tangerang dengan para Pegawai yang berdinastis di wilayah tersebut, pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat yang belum mencapai tingkat maksimal, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang kurang efektif, adanya intervensi politik dalam pelaksanaan mutasi, serta kurangnya motivasi yang diberikan kepada Pegawai Kab. Tangerang. Padahal, alokasi anggaran BKPSDM Tangerang sudah mencukupi untuk mengelola pengembangan kompetensi Pegawai. Situasi ini menyebabkan pengembangan Kompetensi Pegawai di BKPSDM Kab. Tangerang belum mencapai tingkat efektivitas yang diharapkan. Berdasarkan hal tersebut disarankan agar BKPSDM Kabupaten Tangerang harus membangun kerjasama dengan melakukan sosialisasi dan peninjauan langsung ke lapangan terkait kondisi pengembangan kompetensi PNS, memaksimalkan aplikasi SIMPEG dan SIDAK PELATIHAN ASN untuk mengefektifkan pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat, meningkatkan pengawasan dalam penyelenggaraan diklat serta melaksanakan pengelolaan mutasi berdasarkan prinsip meletakkan orang yang tepat di tempat yang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, S. (2021). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. *Manajemen Sumber Daya Aparatur, Fakultas Manajemen Pemerintahan, Institut Pemerintahan Dalam Negeri*, http://eprints.ipdn.ac.id/6357/1/3.%20Rin%20gkasan%201a%20sabrina%20amalia_28.0397_pengembangan%20kompetensi%20

Osumber%20daya%20aparatur%20di%20badan%20kepegawaian%20dan%20pengembangan%20sumber%20daya%20manusia%20daerah%20kabupaten%20bangka%20tengah.doc.pdf.

- Arifda, I. (2014). *Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Pegawai Di Kabupaten Bangkalan*.
<https://repository.unair.ac.id/39493/>: Thesis, Universitas Airlangga.
- Faisal, & Nasution, A. H. (2016). Otonomi Daerah: Masalah dan Penyelesaian di Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, Vol. 4, No. 2, (206-215),
<https://ja.ejournal.unri.ac.id/index.php/JA/article/view/3370>.
- Nawawi, Hadari (2066), *Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Huberman, M. &. (2007). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Johannes, A. W. (2019). Penerapan Kompetensi Aparatur Dalam Pelayanan Publik Di Kecamatan Entikong, Kabupaten Sanggau. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 4(1), 13-25,
<https://doi.org/10.33701/jipsk.v4i1.57>.
- Mangundjaya, Wustari, Ayu Aprilianti & Noeraini Poerwadi. (2009). "Developing Employee's Performance through Competency Assessment" in Proceedings the 2009 International Conference on Human Resource Development, conducted in Taipei, Taiwan, on October 21, pp.115-124. Available online also at:
https://www.researchgate.net/publication/262639764_Developing_Employee's_Performance_through_Competency_Assessment
- Mocodompis, H. (2015). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Aparatur terhadap Peningkatan Kinerja di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bolaang Mongondow Utara. *JURNAL POLITICO*, 2(6),
<https://media.neliti.com/media/publications/1108-ID-pengaruh-kualitas-sumber-daya-manusia-aparatur-terhadap-peningkatan-kinerja-di-b.pdf>.
- Nadhifa, A. A. (2022). *Journal of Public Policy and Management Review*, 11(3), 101-118, doi:10.14710/jppmr.v11i3.34446.
- Prasetya, E. H. (2019). Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Publik. *Jurist-Diction*, 2(6), 2079-2112,
<https://doi.org/10.20473/jd.v2i6.15944>.
- Primanto, A. (2020). *Otonomi Daerah dan Pemberdayaan Masyarakat di Indonesia*. Malang: PT. Cita Intrans Selaras.
- Rasyid, M. R. (2007). *Desentralisasi dan Otonomi Daerah*. Jakarta: LIPI Press.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)*. Bandung: Deepublish.
- Sabiq, H. (2015). Motivasi Pengembangan Kompetensi Guru Sertifikasi Sekolah Menengah Pertama Di Kecamatan Kemranjen Kabupaten Banyumas. *Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Yogyakarta*,
<http://eprints.uny.ac.id/28988/>.

Saleh, Choirul, dkk. (2013). *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*. Malang: UB Press.

Supardi, S. (2019). Pengembangan Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kantor Badan Perencanaan Pembangunan Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Ecobuss*, 7(2), 70 -77, <https://ejournal.upm.ac.id/index.php/ecobuss/article/view/516>.



© 2023 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license