

**EVALUASI STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
APARATUR SIPIL NEGARA (ASN)**
(Studi Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya
Manusia Kabupaten Sukoharjo)

Khasanah Nur Latifah, Sri Yuliani

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sebelas Maret
email: khasanahnurlatifah@uns.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Sukoharjo. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada mendominasinya kategori cukup dalam kompetensi dan potensi ASN di Kabupaten Sukoharjo yang berdampak pada efektivitas pelayanan publik. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan data yang diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi kemudian dianalisis menggunakan model analisis interaktif (Miles and Huberman, 1992). Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi strategi pengembangan kompetensi oleh BKPSDM Kabupaten Sukoharjo ditinjau dari Program, Anggaran, dan Prosedur (Wheelen and Hunger, 2018) telah berjalan dengan baik sehingga dapat melampaui target kinerja BKPSDM dalam mengembangkan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo. Namun, apabila ditinjau lebih lanjut lagi terdapat satu sub indikator dari Pengembangan SDM yaitu Persentase Ujian Kedinasan yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan. Faktor pendukung dalam kinerja tersebut antara lain struktur organisasi yang jelas, budaya organisasi yang mendukung, ketersediaan sumber daya fasilitas, adanya dukungan pemerintah, terjalinnya kerjasama dengan berbagai pihak, dan sudah adanya transisi menuju pengembangan kompetensi yang tersistematis. Sementara tantangan yang dihadapi BKPSDM karena adanya keterbatasan anggaran, pemanfaatan teknologi yang belum optimal, tantangan dalam implementasi peraturan instansi pusat, kekurangan SDM internal, serta adanya hambatan administratif dalam tugas belajar hingga partisipasi ASN yang kurang merata

Kata Kunci: Manajemen Strategi, Pengembangan Kompetensi, ASN, BKPSDM

Abstrack

This study aims to evaluate the competency development strategy for State Civil Apparatus (ASN) in Sukoharjo Regency. The background of the research is based on the predominance of the “adequate” category in ASN competence and potential in Sukoharjo, which affects the effectiveness of public service delivery. The research employed a descriptive qualitative method, with data collected through interviews and documentation, then analyzed using the interactive analysis model by Miles and Huberman (1992). The results show that the implementation of competency development strategies by the Personnel and Human Resource Development Agency (BKPSDM) of Sukoharjo Regency—viewed from the aspects of Programs, Budgets, and Procedures (Wheelen and Hunger, 2018)—has been carried out effectively, enabling the agency to exceed its performance targets in developing ASN competencies. However, further analysis reveals one sub-indicator under Human Resource Development, namely the Percentage of Civil Service Examinations, did not meet the established target. Supporting factors for this performance include a clear organizational structure, a supportive organizational culture, the availability of

adequate facilities, government support, established cooperation with various stakeholders, and a transition toward a more systematic approach to competency development. Meanwhile, challenges faced by BKPSDM include budget constraints, suboptimal use of technology, difficulties in implementing regulations from central agencies, a shortage of internal human resources, administrative obstacles in study assignments, and unequal participation of ASN in training programs.

Keywords: Strategic Management, Competency Development, Civil Servants, BKPSDM

Pendahuluan

Indonesia tengah gencar menjalankan serta menyukseskan program prioritas pemerintah yaitu Reformasi Birokrasi. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi terbagi menjadi tiga periode Road Map Reformasi Birokrasi Nasional yakni periode 2010 – 2014, periode 2015 – 2019, serta periode 2020 – 2024. Diamanatkan dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020 - 2024 serta salah satu fokus Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020 – 2024 yaitu Reformasi Birokrasi, menyatakan bahwa pemerintah menginginkan transformasi pelayanan publik yang semakin berkualitas. Peningkatan kualitas pelayanan publik yang diharapkan pemerintah membutuhkan Sumber Daya Manusia Aparatur atau yang dikenal dengan ASN (Aparatur Sipil Negara) yang berkualitas dilihat dari kualifikasi pendidikan, kompetensi, kinerja, serta kedisiplinan untuk melaksanakan tugas dari jabatannya.

Berdasarkan Global Competitiveness Index dan Human Development Index tahun 2022 kualitas ASN di Indonesia dinilai masih rendah dan berposisi di bawah negara lain di kawasan Asia Tenggara (kompas.com, 2022). Kualitas ASN di Indonesia yang tergolong rendah didukung oleh: Pertama, rata - rata kompetensi ASN masih rendah. Dari data Talent Pool Nasional tahun 2019, hingga 1007 Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama dan Pejabat Administrator dinyatakan 65,44% berada pada kotak VI, yang artinya mempunyai potensi sedang dengan kompetensi rendah. BKN juga mencatat selama lima tahun pelaksanaan penilaian potensi dan kompetensi, profil ASN dengan kriteria under performer, counseling dan manage out sebanyak 34,57% (BKN, 2020). Kedua, kinerja ASN yang masih rendah. Data BKN tahun 2022 menyatakan bahwa dari empat kriteria kinerja di antaranya adalah star (kompetensi dan kinerja tinggi), workhorse (kompetensi tinggi namun motivasi rendah), trainee (motivasi dan performa tinggi, namun kompetensinya rendah), dan deadwood (kinerja dan kompetensi rendah) menunjukkan bahwa dari 3,9 juta ASN sebesar 19,82% dalam kategori star sedangkan deadwood memiliki kapasitas lebih besar yakni 35% (BKN, 2022). Ketiga, pelanggaran disiplin ASN masih marak terjadi. Asisten Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN) Lip Ilham Firman dalam Sosialisasi Netralitas Bawaslu yang diliput oleh laman berita online (2022) menyebutkan bahwa secara nasional selama tahun 2020 hingga 2021 terdapat 2.034

laporan masuk dan 1.596 diantaranya adalah ASN yang terbukti melakukan pelanggaran netralitas terkait pemilu (antaranews, 2022)

Sumber daya yang ada pada instansi tidak mungkin memperoleh hasil yang maksimal apabila tidak dibantu oleh ASN yang mempunyai kompetensi optimal. Hal ini sesuai dengan pernyataan Mc.Clelland jika kompetensi merupakan sifat mendasar yang ada pada diri individu dan berdampak langsung atau bisa memperkirakan kinerja begitu optimal (Mc.Clelland, 1973). Sebagai penyelenggara negara, ASN diberikan tuntutan mempunyai kompetensi pada tugas dan jabatan yang diemban supaya daya saing bangsa dapat meningkat. Namun, Deputi Kajian serta Inovasi Manajemen ASN LAN Agus Sudrajat menyampaikan 37% ASN saat ini bekerja tidak sesuai dengan bidang keahlian atau kompetensinya. (sindonews, 2019). Dari jumlah ASN yang aktif pada tahun 2023, mempresentasikan 78% atau 3.328.942 ASN merupakan pegawai Pemerintah Daerah (BKN, 2023). Tinggi atau rendahnya kompetensi ASN sangat dipengaruhi oleh potret ASN daerah, baik provinsi maupun kabupaten dan kota. Kabupaten Sukoharjo menempati peringkat terendah di Jawa Tengah pada penilaian Sistem Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dua tahun berturut – turut pada tahun 2018 dan 2019 dengan nilai CC. Kemudian pada tahun 2020 hingga 2023, nilai SAKIP Pemerintah Kabupaten Sukoharjo mengalami peningkatan secara bertahap dengan kategori nilai B (PPID Kabupaten Sukoharjo). Meskipun begitu, ASN di Kabupaten Sukoharjo masih sedikit yang berada pada kotak unggul, hal ini kemudian juga didukung dengan tingginya nilai kompetensi dan potensi ASN di Kabupaten Sukoharjo yang masih dalam kategori cukup (lihat gambar 1.1)

Gambar 1.1

Data Sebaran 9 Box Manajemen Talenta dan Kompetensi ASN



Sumber: BKPSDM Kabupaten Sukoharjo, 2024

Sebuah organisasi atau instansi tentu memiliki strategi yang disusun guna tercapainya tugas dan fungsi organisasi tersebut. Strategi merupakan dasar dari kegiatan yang akan dilaksanakan sebuah organisasi dalam jangka waktu pendek hingga panjang. Pada tahun 2023, strategi pengembangan kompetensi yang sudah dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sukoharjo telah memenuhi target yang ditetapkan. Namun, meskipun sudah melampaui target, tantangan dalam hal kesesuaian dengan rencana pembangunan daerah masih menjadi perhatian. Oleh karena itu, pada tahun 2024 strategi pengembangan kompetensi disusun berdasarkan pada visi dan misi yang ditetapkan oleh Bupati dan beralih dengan berpedoman pada Human Capital Development Plan (HCDP) yang merupakan dokumen

rencana pengembangan kompetensi pertama di Jawa Tengah yang disusun oleh Kabupaten Sukoharjo

Berdasarkan data temuan diatas Penelitian ini difokuskan pada tahun 2024 untuk mengevaluasi kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam strategi yang diusung dalam pedoman HCDDP sebagai upaya mengembangkan kompetensi ASN di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sukoharjo dengan rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana strategi pengembangan kompetensi ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sukoharjo

- a. Bagaimana program pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo
- b. Bagaimana anggaran pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo
- c. Bagaimana prosedur pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo
- d. Bagaimana kinerja BKPSDM dalam strategi pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo
- e. Apa saja faktor pendukung dan penghambat kinerja BKPSDM dalam strategi pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo

Pengertian strategi adalah rencana organisasi dalam merespon kesempatan serta ancaman dari luar dengan memanfaatkan kekuatan internal organisasi, dimana perencanaan dilakukan berdasarkan misi organisasi dan demi mencapai tujuan organisasi. Dalam menyelaraskan rencana BKPSDM dengan RPJMD Kabupaten Sukoharjo dan diatasnya maka dibentuklah Rencana Strategis sebagai dasar menyusun dan menilai kinerja, menetapkan target, arah kebijakan, program, serta kegiatan 5 (lima) tahun kedepan dalam merealisasikan visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati Sukoharjo. BKPSDM dalam sasaran “Meningkatkan Kualitas Manajemen ASN”, mempunyai strategi yaitu Peningkatan Pelayanan Administrasi Kepegawaian dan Peningkatan Pengembangan Karier dan Kompetensi Aparatur. Penelitian ini akan berfokus kepada Pengembangan Kompetensi ASN sebagaimana termasuk dalam strategi BKPSDM dalam “Peningkatan Pengembangan Karier dan Kompetensi Aparatur”

Menurut Wheelen and Hunger (2018) evaluasi strategi adalah proses membandingkan kinerja yang sebenarnya terhadap kinerja yang diharapkan, dengan mengevaluasi strategi maka dapat diketahui sejumlah kelemahan pada implementasi strategi terdahulu dan mendukung dimulainya proses baru yang menyeluruh. Dalam penelitian ini, evaluasi strategi pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo diawali dengan mendeskripsikan implementasi strategi yang telah diterapkan. Pendekatan yang digunakan mengacu pada teori strategi dari Wheelen & Hunger (2018), yang meninjau tiga aspek utama, yaitu program, anggaran, dan prosedur. Pada tahap pertama, penelitian ini berfokus pada bagaimana strategi pengembangan kompetensi tersebut diimplementasikan dalam berbagai program yang dirancang oleh BKPSDM, bagaimana alokasi anggaran mendukung pelaksanaan strategi tersebut, serta bagaimana prosedur yang diterapkan dalam menjalankan strategi yang telah ditetapkan. Setelah

memperoleh gambaran yang jelas mengenai implementasi strategi, penelitian ini kemudian berlanjut pada tahap evaluasi kinerja. Penilaian kinerja dilakukan dengan melihat capaian secara aktual dan membandingkannya dengan target capaian mengacu pada *Key Performance Indicator* (KPI) yang terdapat dalam Rencana Strategis (Renstra) BKPSDM. Melalui analisis ini, efektivitas strategi yang telah dijalankan dapat diukur secara objektif, sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi yang diterapkan telah mencapai target yang diharapkan. Kemudian pada tahap terakhir peneliti akan mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat BKPSDM dalam menerapkan strategi pengembangan kompetensi yang pada akhirnya berdampak kepada kinerja BKPSDM dengan menggunakan pengamatan lingkungan milik Wheelen & Hunger (2018) ditinjau pada pengamatan lingkungan internal dan eksternal

Metode

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi. Lokasi penelitian berada di BKPSDM Kabupaten Sukoharjo sebagai badan yang mempunyai peran dan tugas dalam meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Sukoharjo khususnya dalam bidang kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan. Sumber data dalam penelitian ini yaitu sumber primer dan sekunder. Penelitian ini menggunakan *Purposive sampling* dalam menentukan informan penelitian. Validitas data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan triangulasi sumber dengan teknis analisis data interaktif milik Miles and Huberman (1992)

Hasil dan Pembahasan

A. Implementasi Strategi Pengembangan Kompetensi BKPSDM Kabupaten Sukoharjo

Untuk mengetahui bagaimana implementasi strategi, Wheelen and Hunger (2018) mendefinisikan sebagai proses dimana strategi yang ditetapkan diwujudkan dalam bentuk tindakan melalui tiga tahap, yaitu: 1) Penetapan Program; 2) Penetapan Anggaran; dan 3) Penetapan Prosedur

1. Penetapan Program

Program sebagaimana yang dimaksud oleh Wheelen and Hunger (2018) merupakan pernyataan aktivitas yang dirancang untuk menuntaskan strategi yang telah ditetapkan. Strategi pengembangan kompetensi BKPSDM diimplementasikan melalui program pendidikan dan pelatihan. Hal ini sesuai yang dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017

a. Program Pengembangan Kompetensi melalui Jalur Pendidikan

Pengembangan kompetensi melalui pendidikan saat ini hanya diperuntukkan bagi Aparatur Sipil Negara yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagaimana seperti yang sudah ditegaskan dalam Surat

Edaran Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2021. Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bagi ASN terdiri atas dua jenis utama, yaitu tugas belajar dengan beasiswa dan tugas belajar dengan biaya mandiri atau izin belajar. Meskipun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sukoharjo merupakan badan yang berwenang dalam pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan. Namun dalam konteks izin belajar dan tugas belajar, peran BKPSDM terbatas sebagai pihak yang menjembatani antara ASN dan lembaga pendidikan maupun lembaga beasiswa dalam hal pengurusan izin dan administrasi. BKPSDM tidak menyediakan atau menyalurkan beasiswa secara langsung kepada ASN yang ingin melanjutkan pendidikan. Sebaliknya, ASN yang bersangkutan bertanggungjawab dalam proses pencarian beasiswa dan perguruan tinggi yang akan dituju

Izin belajar digunakan sebagai syarat untuk pengakuan gelar yang telah diterima oleh pegawai setelah menempuh jenjang pendidikan di atasnya sehingga dapat digunakan sebagai syarat untuk kenaikan pangkat dan menduduki suatu jabatan tertentu. Izin belajar dibutuhkan bagi pegawai yang ingin untuk menempuh pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi sehingga nantinya dapat digunakan untuk memenuhi syarat kepangkatan dari jabatan tertentu.

Namun, izin belajar juga tidak dengan mudah diberikan kepada pegawai yang ingin melanjutkan studinya. Izin belajar memiliki persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai tersebut sebelum izin tersebut dapat disetujui. Pemberian izin belajar bagi PNS dipersyaratkan bahwa yang bersangkutan tetap melaksanakan tugas dan tanggungjawab harian sebagaimana mestinya. Meskipun memperoleh izin untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi, PNS tidak dibebaskan dari tugasnya sehingga terdapat ketentuan khusus terkait jadwal perkuliahan yaitu kegiatan belajar tidak boleh dilaksanakan pada hari kerja (Senin sampai Jumat). Syarat dan ketentuan lain juga telah diatur dalam Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 51 Tahun 2009

Dalam proses pengajuan dan pemberian izin belajar tidak dilakukan penyesuaian terlebih dahulu terhadap kebutuhan jabatan atau formasi yang tersedia. Hal ini berakibat setelah PNS yang bersangkutan menyelesaikan proses pendidikannya melalui skema izin belajar, PNS yang bersangkutan tidak secara otomatis dijamin akan memperoleh penempatan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi pendidikan barunya.

BKPSDM Kabupaten Sukoharjo dalam mengimplementasikan strategi untuk mengembangkan kompetensi pegawai melalui pendidikan formal telah memberikan izin belajar kepada PNS di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Sukoharjo tahun 2024 sebagai berikut:

Gambar 1.

Realisasi Izin Belajar Tahun 2024

No	Bulan	Jenjang Pendidikan							Jumlah
		Kejar Paket B	Kejar Paket C	D.III	S.1/D.IV	S.2	S.3	Profesi	
1	Januari	-	-	-	11	2	-	73	86
2	Februari	-	-	-	-	-	-	-	0
3	Maret	-	-	-	-	-	-	-	0
4	April	-	-	-	9	5	-	3	17
5	Mei	-	-	-	-	-	-	-	0
6	Juni	-	-	-	12	15	1	4	32
7	Juli	-	-	-	-	-	-	-	0
8	Agustus	-	-	-	12	2	-	2	16
9	September	-	-	-	4	-	-	1	5
10	Oktober	-	-	-	5	3	-	-	8
11	November	-	-	-	6	7	-	3	16
12	Desember	-	-	-	1	2	-	5	8
	Jumlah	0	0	0	60	36	1	91	188

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sukoharjo, 2024

Berdasarkan Gambar 2.1 dapat diketahui bahwa jumlah Izin Belajar yang direalisasikan setiap bulannya tidak selalu sama, seperti halnya pada tabel tersebut untuk bulan Februari, Maret, Mei, dan Juli BKPSDM tidak memberikan izin belajar kepada PNS di Kabupaten Sukoharjo. Dapat diketahui pula pada bulan Januari BKPSDM memberikan izin belajar terbanyak yaitu sejumlah 86 pegawai sepanjang tahun 2024 kemudian dilihat dari jenjang pendidikan paling dominan adalah izin belajar jenjang profesi dengan jumlah 91 pegawai yang menggambarkan 48% dari total izin belajar yang diberikan. Jumlah izin belajar yang fluktuatif ini disebabkan karena izin belajar merupakan inisiatif mandiri dari PNS untuk meningkatkan pendidikan dan kariernya. PNS yang tidak melanjutkan pendidikan maka karier dan pangkatnya akan stagnan sesuai dengan tingkat pendidikan saat awal pengangkatan sebagai PNS.

Pengembangan kompetensi jalur pendidikan selain izin belajar juga dapat dilakukan dengan tugas belajar. Pemberian tugas belajar dimaksudkan dalam tujuan memenuhi kebutuhan standar kompetensi jabatan dan pengembangan karier. Tugas belajar diberikan kepada PNS yang bersangkutan untuk mencukupi kekurangan tenaga ahli dan/ atau terampil yang berpengetahuan luas dan mempertinggi mutu PNS guna menunjang pelaksanaan program kerja Pemerintah. Tugas belajar mewajibkan adanya instansi pembiaya dari kementerian terkait ataupun instansi vertikal lainnya tingkat provinsi ataupun swasta berbadan hukum.

Pemberian tugas belajar pegawai didasarkan pada kebutuhan organisasi yang tercermin dalam formasi atau peta jabatan dan ditujukan untuk

mempersiapkan tenaga spesialisasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pada Perangkat Daerah yang bersangkutan. Sehingga pemberian Tugas Belajar sebagaimana dimaksud dilakukan secara selektif dan diberikan pada pegawai yang menunjukkan prestasi kerja, loyalitas, berpotensi, dan berdedikasi baik. Seleksi dalam mengikuti tugas belajar bagi PNS dilakukan dengan mempertimbangkan sejumlah persyaratan yang telah ditetapkan dalam Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil melalui Jalur Pendidikan.

PNS yang melaksanakan tugas belajar akan dibebaskan dari pelaksanaan tugas dan tanggungjawab pekerjaan sehari – hari di instansi tempatnya bertugas selama pendidikan. Meskipun begitu PNS dianggap sebagai pegawai aktif meskipun tidak hadir secara fisik di lingkungan kerja. Oleh karena itu, PNS yang menjalani tugas belajar tetap berhak menerima gaji pokok sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Realisasi Tugas Belajar tidak seperti realisasi Izin Belajar, Tugas Belajar cenderung lebih sedikit bahkan tidak ada sama sekali. Hal ini disebabkan oleh sifat Tugas Belajar yang lebih selektif karena pelaksanaannya memerlukan proses seleksi dari instansi pembiaya dan harus didasarkan pada kebutuhan formasi organisasi terlebih dahulu. Dalam pelaksanaan tugas belajar ini BKPSDM memiliki peran sebagai instansi yang memberikan izin atau rekomendasi, yang menjadi salah satu syarat agar PNS dapat mengikuti seleksi beasiswa dari instansi pembiaya, baik itu pemerintah pusat, daerah, maupun lembaga swasta berbadan hukum

Gambar 2.

Realisasi Tugas Belajar Tahun 2024

No	Bulan	Jenjang Pendidikan					
		D.III	S.1/ D.IV	S.2	S.3	Spesialis	Jumlah
1	Januari	-	-	-	-	-	0
2	Februari	-	-	-	-	-	0
3	Maret	-	-	-	-	-	0
4	April	-	-	-	-	1	1
5	Mei	-	-	-	-	-	0
6	Juni	-	-	-	-	-	0
7	Juli	-	-	-	-	1	1
8	Agustus	-	-	-	-	-	0
9	September	-	-	-	-	-	0
10	Oktober	-	-	-	-	1	1
11	November	-	-	-	-	-	0
12	Desember	-	-	-	-	1	1
	Jumlah	0	0	0	0	4	4

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sukoharjo, 2024

Berdasarkan Gambar 2.2 diketahui bahwa tugas belajar di Kabupaten Sukoharjo hanya dilaksanakan pada jenjang pendidikan spesialis. Jumlah total peserta tugas belajar jenjang spesialis tercatat sebanyak empat orang yang tersebar di bulan April, Juli, Oktober, dan Desember. Fluktuasi realisasi Izin Belajar dan Tugas Belajar dapat terjadi karena tidak adanya target yang ditetapkan oleh BKPSDM Kabupaten Sukoharjo. Izin Belajar dan Tugas Belajar sepenuhnya bergantung pada minat, bakat, dan keinginan masing – masing individu untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. BKPSDM sebagai badan kepegawaian tidak memiliki kewenangan untuk mewajibkan atau memaksa PNS di Kabupaten Sukoharjo agar menempuh pendidikan formal ke jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan kompetensi jalur pendidikan merupakan hak dan tanggungjawab PNS itu sendiri, sehingga perencanaan pendidikan tidak bisa ditentukan oleh instansi, melainkan bersifat personal dan situasional

b. Program Pengembangan Kompetensi melalui Jalur Pelatihan

Program pengembangan kompetensi jalur pelatihan dapat dibagi menjadi empat jenis yaitu pelatihan fungsional, pelatihan struktural, pelatihan manajerial, dan pelatihan teknis.

1) Pelatihan teknis

Pelatihan teknis merupakan pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam menangani permasalahan konkret yang dihadapi Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Pelatihan teknis dapat dilaksanakan oleh BKPSDM ataupun Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) terkait. Hal ini sesuai dengan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018. Realisasi pelaksanaan pengembangan kompetensi teknis di Kabupaten Sukoharjo (lihat Gambar 2.3) menunjukkan bahwa BKPSDM menjadi pelaksana utama dengan menyelenggarakan 32 pelatihan. Selain itu, jumlah peserta pelatihan teknis didominasi oleh golongan PPPK dan diikuti oleh 54,8% perempuan

Gambar 3.
 Realisasi Pelatihan Teknis 2024

Pelaksana	Jumlah Pelatihan	Jumlah Peserta	Total JP	Jumlah Hari	OPD Pengusul
BKPSDM	32	611	1112	144	42
OPD	11	547	168	24	6

Golongan	Laki - laki	Perempuan
PPPK	60	84
II/a	1	0
II/b	1	2
II/c	20	30
II/d	17	11
III/a	42	48
III/b	37	46
III/c	22	42
III/d	56	58
IV/a	33	35
IV/b	9	6
IV/c	1	0

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sukoharjo, 2024

Meninjau dari laporan ketercapaian pelaksanaan pelatihan teknis 2024, beberapa pelatihan didapati tidak terlaksana dan mengalami perubahan jenis pelatihan dikarenakan beberapa hal seperti keterbatasan anggaran, kendala teknis hingga masalah administratif. Pelatihan yang terlaksana sejumlah 14 pelatihan, tidak terlaksana 5 pelatihan, dan mengalami perubahan sebanyak 5 pelatihan. Pelatihan yang tidak terlaksana sebagai contoh adalah Pelatihan Komunikasi Efektif Bagi Penyuluh Keluarga Berencana, pelatihan ini tidak terlaksana dikarenakan terdapat kendala terkait status kepegawaian para penyuluh KB yang bukan merupakan ASN yang berada di bawah naungan pemerintah kabupaten, melainkan ASN yang berstatus sebagai pegawai pemerintah provinsi. Hal ini menimbulkan masalah administrasi dan anggaran karena pelatihan tersebut tidak dapat dibiayai oleh anggaran yang dialokasikan untuk ASN Kabupaten Sukoharjo. Akibat dari permasalahan ini, program pelatihan tersebut tidak dapat dilanjutkan sesuai rencana.

2) Pelatihan struktural

Pelatihan struktural memiliki peran strategis dalam pengembangan karier ASN karena menjadi prasyarat wajib bagi pegawai yang akan atau sedang menduduki jabatan tertentu. Pelatihan struktural terdiri atas pelatihan a) kepemimpinan madya, b) kepemimpinan pratama, c) kepemimpinan administrator, dan d) kepemimpinan pengawas

Gambar 4.

Realisasi Pelatihan Struktural Tahun 2024`

Jenis	Jumlah
Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP)	30
Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA)	30
PKN (Pelatihan Kepemimpinan Nasional)	-

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sukoharjo, 2024

Gambar 2.4 diatas menunjukkan bahwa pelatihan struktural tahun 2024 hanya dilaksanakan untuk Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dengan jumlah masing masing 30 pegawai. Sementara Pelatihan Kepemimpinan Nasional (PKN) tidak terlaksana dikarenakan tidak adanya peserta Jabatan Tinggi Pratama

3) Pelatihan fungsional

Pelatihan fungsional dijelaskan dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 215 dimaksudkan untuk mencapai persyaratan kompetensi Jabatan Fungsional dan pengembangan karier

Gambar 5.

Realisasi Pelatihan Fungsional Tahun 2024

No	Jenis Pengembangan Kompetensi	Jumlah Peserta	Lama Hari	Jumlah JP
1	Pelatihan Dasar Jabatan Fungsional Analisis Akuakultur	4	11	94
2	Pelatihan Fungsional Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur	3	29	115
3	Pelatihan Pranata Komputer Kategori Keahlian	1	35	145
4	Pelatihan Uji Kompetensi Bagi Tim Penguji Jabfung Kesehatan BPSDMD Sukoharjo	30	6	48

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sukoharjo, 2024

Dari Gambar 2.5 dapat diketahui bahwa pada tahun 2024 terdapat 4 jenis pelatihan fungsional, dengan jumlah peserta pelatihan terbanyak adalah Pelatihan Uji Kompetensi Bagi Tim Penguji Jabfung Kesehatan BPSDMD Sukoharjo sebanyak 30 pegawai dan pelatihan dengan jumlah peserta tersedikit adalah Pelatihan Pranata Komputer sebanyak 1 peserta. Meskipun Pelatihan Pranata Komputer merupakan pelatihan dengan jumlah peserta tersedikit, dilihat dari lama pelatihan dan Jumlah Pelajaran (JP) pelatihan tersebut mempunyai periode waktu terlama

4) Pelatihan sosiokultural

Kompetensi sosio kultural menurut PP Nomor 11 Tahun 2017 adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap/ perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dikembangkan terkait dengan pengalaman berinteraksi dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya, perilaku, wawasan kebangsaan, etika, nilai – nilai, moral, emosi dan prinsip yang harus dipenuhi oleh setiap pemegang jabatan untuk memperoleh hasil kerja sesuai dengan peran, fungsi, dan jabatan

Dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 Pasal 213 menyebutkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat dilakukan mandiri oleh instansi pemerintah yang bersangkutan, bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen, serta bersama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu. BKPSDM Kabupaten Sukoharjo dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi jalur pelatihan melakukan kerja sama dengan pihak ketiga yakni instansi pemerintah lain ataupun lembaga swasta yang berkaitan. Beberapa contoh lembaga swasta yang bekerja sama dengan BKPSDM Kabupaten Sukoharjo antara lain LPP Dian Nusantara, Pilar Teknotama, Pilar Edutama, dan Media Inspirasi Indonesia, sementara untuk instansi pemerintah seperti LAN, BKN, BKPSDM Jawa Tengah, Menpan, dan lain sebagainya. Kerjasama ini disesuaikan antara tema pelatihan yang akan dilaksanakan dengan bidang masing – masing lembaga ataupun instansi

2. Penetapan Anggaran

Proses pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan tidak menggunakan anggaran yang dimiliki oleh BKPSDM Kabupaten Sukoharjo yang bersumber dari APBD. Sementara dalam pengembangan jalur pelatihan memiliki sumber anggaran yang berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD). Prosesnya dimulai dari dokumen Renstra yang menetapkan kebutuhan anggaran selama lima tahun kedepan. Kemudian setiap tahunnya dilakukan pengusulan anggaran oleh BKPSDM Kabupaten Sukoharjo berdasarkan kebutuhan yang dirinci dalam Rencana Kerja (Renja) dan diturunkan menjadi Rencana Kerja dan Anggaran (RKA). RKA yang kemudian menjadi dasar pengajuan anggaran ke DPRD. Setelah RKA disetujui sebagai dasar pelaksanaan anggaran, APBD disahkan, kemudian diterbitkan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA). Prosedur pengusulan dana ini selaras dengan PP Nomor 12 Tahun 2019

BKPSDM dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi menyesuaikan anggaran sesuai dengan kebutuhan masing – masing kegiatan. Dalam menanggapi kekurangan anggaran yang kemudian terjadi pada suatu kegiatan, BKPSDM memberlakukan pergeseran anggaran dari bidang satu ke bidang lainnya. Selain itu, perubahan anggaran secara resmi dilakukan pada bulan September sehingga setiap bidang diminta untuk mengajukan usulan perubahan anggaran sekitar dua hingga tiga bulan sebelumnya sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan oleh TAPD (Tim Anggaran Pemerintah Daerah).

Gambar 6.

Realisasi Anggaran Pengembangan Kompetensi Tahun 2024

	Target	Realisasi
Pengembangan Kompetensi Teknis	2.339.308.000	2.322.639.599
Sertifikasi, Kelembagaan, Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional	3.461.344.200	3.369.584.851

Sumber: BKPSDM Kabupaten Sukoharjo, 2024

Realisasi anggaran BKPSDM Sukoharjo dalam Pengembangan kompetensi teknis mencapai 98,13% sementara Sertifikasi, Kelembagaan, Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional mencapai 97,35% dari target yang ditetapkan

3. Penetapan Prosedur

a. Penetapan prosedur pengembangan kompetensi jalur Pendidikan

Prosedur pemberian tugas belajar bagi PNS ditetapkan dengan Peraturan Bupati. Pengajuan tugas belajar bagi PNS di lingkungan

Pemerintah Kabupaten Sukoharjo diawali dengan pengajuan permohonan melalui aplikasi Sistem Informasi Kearsipan Dinamis (SIKD). Setelah permohonan diajukan, berkas akan diverifikasi oleh pihak berwenang. Pihak yang berwenang disini adalah Bidang Pengembangan Kompetensi Jalur Pendidikan BKPSDM sebagai pihak yang menyeleksi berkas administrasi yang masuk seperti: Akreditasi jurusan; Fotocopy SKCPNS, CPNS; Uraian Tugas Pokok dan Fungsi; Surat Pernyataan; dan Rekomendasi Atasan. Apabila berkas dinyatakan memenuhi syarat, maka akan diterbitkan surat izin untuk mengikuti seleksi masuk perguruan tinggi. Selanjutnya, PNS mengikuti seleksi masuk pada perguruan tinggi yang dituju. Apabila dinyatakan lulus seleksi, PNS diwajibkan mengajukan kembali permohonan tugas belajar melalui Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) masing-masing, yang ditujukan kepada Bupati Sukoharjo dengan tembusan kepada BKPSDM. Jika lulus seleksi masuk perguruan tinggi, PNS mengajukan permohonan tugas belajar melalui SKPD masing – masing yang ditujukan kepada Bupati Sukoharjo dengan tembusan ke BKPSDM. Permohonan ini kemudian akan diverifikasi ulang oleh Bidang Pengembangan Kompetensi Jalur Pendidikan dengan melihat pada: Surat Keterangan Diterima sebagai Mahasiswa dari lembaga pendidikan; Surat Keterangan Sehat dari Dokter; Fotocopy DP3 2 tahun dilegalisir; Fotocopy SK pangkat dan jabatan terakhir dilegalisir; jadwal kuliah; Surat Keterangan yang menyatakan program yang diikuti telah mendapat persetujuan menteri yang membidangi pendidikan dari lembaga pendidikan; surat keterangan tidak sedang menjalani hukuman disiplin tingkat sedang atau berat dari SKPD; Surat keterangan tidak sedang menjalani pemberhentian sementara sebagai PNS dari SKPD. Jika seluruh persyaratan telah terpenuhi maka surat tugas belajar akan diterbitkan. Terakhir, surat tugas belajar tersebut akan dikirimkan ke Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pemohon untuk digunakan sebagai dasar pelaksanaan tugas belajar

b. Penetapan prosedur pengembangan kompetensi jalur pelatihan

Dasar hukum dalam perencanaan dan pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi PNS dan PPPK merujuk pada PerLAN Nomor 10 Tahun 2018 dan PerLAN Nomor 15 Tahun 2020. Kedua regulasi tersebut kemudian diimplementasikan lebih lanjut melalui Peraturan Bupati. Selain itu, perencanaan pengembangan kompetensi pada BKPSDM Kabupaten Sukoharjo juga didasarkan pada dokumen *Human Capital Development Plan (HCDP)* untuk perencanaan lima tahunan serta Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi (AKPK) untuk perencanaan tahunan. Dalam buku AKPK BKPSDM Kabupaten Sukoharjo, perencanaan pengembangan kompetensi ASN dilakukan melalui tiga pendekatan utama. Pertama,

analisis kesenjangan kompetensi untuk memetakan kebutuhan pengembangan kompetensi dalam jangka lima tahun. Kedua, evaluasi pimpinan untuk memastikan kebutuhan kompetensi ASN sesuai dengan prioritas organisasi. Ketiga, *self-assessment* untuk mengidentifikasi kebutuhan kompetensi masing-masing guna menyesuaikan dengan prioritas yang telah ditetapkan

Perencanaan pengembangan kompetensi jalur pelatihan dapat diusulkan melalui OPD kepada BKPSDM dan juga dapat dilakukan oleh ASN secara mandiri menggunakan elearning. Usulan OPD kepada BKPSDM merupakan hasil dari konsultasi antara Kepala OPD terkait dengan kebutuhan pegawainya. Pengusulan kebutuhan pengembangan kompetensi OPD kepada BKPSDM dilakukan setiap pertengahan tahun melalui surat edaran dari BKPSDM. Kemudian data yang masuk direkapitulasi dan dikonsultasikan dengan Baperida guna menyesuaikan dengan fokus dan prioritas pembangunan daerah. Pelatihan yang telah disepakati diumumkan kepada OPD dan ditetapkan jumlahnya sesuai skala prioritas dan ketersediaan anggaran. Selanjutnya, OPD mengusulkan nama peserta dan lokasi studi lapangan bila diperlukan. Dalam pelaksanaannya, BKPSDM membuat surat undangan kepada peserta yang telah ditetapkan dengan syarat sesuai dengan pelatihan itu. Pelaksanaan pelatihan difasilitasi oleh BKPSDM, dengan narasumber dan materi ditentukan berdasarkan permintaan OPD. Namun dalam praktiknya, pelatihan tidak sepenuhnya berjalan menyesuaikan dengan prosedur. Dalam kondisi tertentu terdapat perintah pengiriman pelatihan dari Sekretaris Daerah yang harus segera ditindaklanjuti meskipun di luar rencana awal. Hal ini berpotensi mengganggu efektivitas penggunaan anggaran dan kelancaran pelatihan lain yang telah direncanakan

B. Penilaian Kinerja dengan *Key Performance Indicator* (KPI)

Menurut Wheelen and Hunger (2018) evaluasi strategi merupakan proses penilaian kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diharapkan. Evaluasi merupakan komponen terakhir dalam manajemen strategi yang dapat menunjukkan kelemahan implementasi strategi sebelumnya dan mendorong upaya perbaikan. Dalam penelitian ini proses mengevaluasi strategi menyesuaikan pada penilaian kinerja dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan dalam Rencana Strategi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Sukoharjo. Penelitian ini dapat mengetahui pencapaian output strategi pengembangan kompetensi apakah sudah sesuai target sasaran strategi atau belum memenuhi target.

Gambar 7.

Capaian Kinerja BKPSDM Kabupaten Sukoharjo Tahun 2024

No	Indikator	Satuan	Target	Pencapaian
1	Pengembangan Sumber Daya Manusia	%	94	109,21%
2	Pengembangan kompetensi teknis	%	89	121,3%
3	Sertifikasi, Kelembagaan, Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional	Jenis	8	8

Sumber: Olahan Peneliti

Berikut merupakan Presentase pengembangan SDM Kabupaten Sukoharjo terdiri dari :

1. Persentase Diklat Teknis sebesar 227,9%
2. Persentase Diklat PKN sebesar 100%
3. Persentase Diklat PKA sebesar 100%
4. Persentase Diklat PKP sebesar 100%
5. Persentase Diklat Dasar sebesar 100%
6. Persentase Diklat Fungsional sebesar 100%
7. Persentase Ijin Belajar sebesar 100%
8. Persentase Ujian Kedinasan sebesar 45,8%

Berdasarkan Gambar 2.7 tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum indikator kinerja pengembangan kompetensi melampaui target yang ditetapkan. Namun apabila ditelaah lebih mendalam terdapat satu sub indikator dalam Pengembangan SDM yaitu Persentase Ujian Kedinasan yang tidak memenuhi rencana yang telah ditetapkan.

C. Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja BKPSDM dalam Strategi Pengembangan Kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo

Kinerja dalam suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh umpan balik antara faktor – faktor internal dan eksternal yang membentuk lingkungan operasionalnya. Dalam hal ini Wheelen and Hunger (2018) menyatakan bahwa faktor – faktor internal seperti struktur, budaya, dan sumber daya serta eksternal seperti lingkungan sosial dan tugas saling mempengaruhi dan menentukan kinerja organisasi. Dalam konteks penelitian ini, faktor pendukung dan penghambat kinerja BKPSDM diidentifikasi berdasarkan bagaimana struktur, budaya, sumber daya serta lingkungan sosial dan tugas mempengaruhi BKPSDM Kabupaten Sukoharjo dalam mengembangkan kompetensi ASN

1. Faktor internal

Faktor internal organisasi mencakup kekuatan dan kelemahan yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri

a. Struktur

BKPSDM sudah mempunyai struktur yang jelas dalam pembagian tugas dan fungsinya. Dengan adanya penyederhanaan eselon IV meningkatkan fleksibilitas dalam bekerja sama dan berkoordinasi

- b. Budaya
Adanya dukungan dari Kepala Badan dalam pelaksanaan program pelatihan dan partisipasi anggota dalam adaptasi budaya organisasi melalui pelatihan budaya organisasi
- c. Sumber daya
Sumber daya dalam konteks ketersediaan fasilitas BKPSDM sudah memadai dan mendukung pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo. Namun masih diperlukan fasilitas tambahan berupa software untuk pembuatan video digital

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang berada di luar organisasi sehingga pengaruhnya diluar kendali langsung dari pimpinan

- a. Lingkungan sosial
Lingkungan sosial mencakup kekuatan umum yang tidak secara langsung berhubungan dengan aktivitas – aktivitas jangka pendek organisasi, tetapi lingkungan sosial memiliki pengaruh terhadap keputusan jangka panjang
 - 1) Ekonomi
Adanya keterbatasan anggaran dalam pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo yang menuntut BKPSDM untuk melakukan pengetatan terhadap program pelatihan yang akan dilaksanakan
 - 2) Teknologi
Belum optimalnya pemanfaatan sistem teknologi dan informasi dikarenakan keterbatasan SDM yang memiliki kemampuan dalam hal tersebut
 - 3) Hukum politik
Adanya tantangan dalam proses implementasi peraturan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi. Misalnya, belum ditetapkannya sanksi dalam kewajiban pengembangan kompetensi ASN, kurangnya pemahaman pimpinan mengenai pentingnya pelatihan softskill, keterbatasan fasilitas pelatihan yang memenuhi standar LAN yang mengharuskan BKPSDM melakukan pelatihan di luar daerah, dan adanya ketidaksesuaian antara SE Menpan dengan Peraturan Bupati
 - 4) Sosiokultural
Nilai dan kebiasaan BKPSDM masih dalam masa transisi dengan mulai menekankan pentingnya perencanaan dan pelaporan kegiatan pengembangan kompetensi secara sistematis
- b. Lingkungan kerja
Lingkungan kerja merupakan elemen – elemen yang berpengaruh terhadap organisasi dan dipengaruhi oleh aktivitas – aktivitas utama organisasi.
 - 1) Pemerintah
Pemerintah mendukung dalam pengembangan kompetensi, berbentuk antusias OPD dalam mengusulkan pengembangan kompetensi teknis yang dibutuhkan, kesediaan instansi provinsi ataupun pusat dalam

menjadi narasumber pelatihan, terdapat penilaian IP ASN yang mendorong BKPSDM untuk meningkatkan pengiriman diklat pegawai

2) Karyawan

Adanya kekurangan SDM pada BKPSDM dalam mengembangkan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo

3) Kelompok kepentingan khusus

Adanya dukungan dari pihak ketiga baik swasta maupun pemerintah untuk bekerjasama dalam pelaksanaan pelatihan. Sementara pada pendidikan terdapat hambatan administrasi berupa keterlambatan SK dari instansi pembiaya

4) Masyarakat

Peserta pelatihan cenderung didominasi oleh individu yang sama dari waktu ke waktu, terdapat perbedaan tingkat motivasi dan antusiasme ASN; pada level eselon III cenderung kurang termotivasi, partisipasi ASN dalam mengusulkan jenis pelatihan cenderung tinggi. Sementara dalam jalur pendidikan, adanya kendala teknis berkaitan dengan kualitas dokumen yang tidak memenuhi standar

Penutup

Berdasarkan Penelitian yang telah dilakukan dapat ditarik kesimpulan dalam implementasi strategi pengembangan kompetensi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sukoharjo ditinjau dari Program, Anggaran, dan Prosedur (Wheelen and Hunger, 2018) telah berjalan dengan baik sehingga dapat melampaui target kinerja BKPSDM dalam mengembangkan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo. Meskipun sudah melampaui target, apabila ditinjau lebih lanjut lagi terdapat satu sub indikator dari Pengembangan SDM yaitu Persentase Ujian Kedinasan yang tidak memenuhi target yang telah ditetapkan. Berdasarkan analisis yang sudah dilakukan dapat ditemukan faktor pendukung dan penghambat dari kinerja BKPSDM Kabupaten Sukoharjo dalam mengembangkan kompetensi ASN sebagai berikut:

1. Faktor pendukung

a. Struktur organisasi yang jelas

BKPSDM telah memiliki struktur organisasi yang jelas dalam pembagian tugas dan fungsinya. Adanya penyederhanaan eselon IV juga telah meningkatkan fleksibilitas dalam bekerja sama dan berkoordinasi

b. Budaya organisasi mendukung

Adanya dukungan dari Kepala Badan dalam pelaksanaan program pelatihan dan partisipasi anggota dalam adaptasi budaya organisasi

c. Ketersediaan sumber daya fasilitas

Ketersediaan fasilitas BKPSDM sudah memadai dan mendukung pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo

d. Dukungan Pemerintah

Berbentuk antusiasme OPD dalam mengusulkan pengembangan kompetensi teknis yang dibutuhkan, kesediaan instansi provinsi ataupun pusat sebagai narasumber pelatihan, serta adanya penilaian IP ASN yang mendorong peningkatan diklat pegawai

- e. Adanya kerjasama dengan pihak ketiga
Adanya kerjasama dengan pihak swasta atau pemerintah seperti BKPSDM Provinsi, LAN, BITMA, Pilar Teknotama, dan lain sebagainya dalam pelaksanaan pelatihan
 - f. Transisi sosiokultural
Perbaikan ditunjukkan dengan sistem perencanaan dan pelaporan kegiatan pengembangan kompetensi secara sistematis serta adanya pemantauan anggaran berkala
2. Faktor penghambat
- a. Keterbatasan anggaran
Adanya keterbatasan anggaran menuntut BKPSDM melakukan pengetatan terhadap program pelatihan yang akan dilaksanakan
 - b. Pemanfaatan teknologi yang belum optimal
Belum optimalnya pemanfaatan sistem teknologi dan informasi akibat terbatasnya SDM yang memiliki kemampuan dalam bidang tersebut
 - c. Tantangan dalam implementasi peraturan
Belum ditetapkannya sanksi dalam kewajiban pengembangan kompetensi ASN, kurangnya pemahaman pimpinan mengenai pentingnya pelatihan softskill, keterbatasan fasilitas pelatihan yang memenuhi standar LAN, dan adanya ketidaksesuaian antara SE Menpan dengan Peraturan Bupati
 - d. Kekurangan SDM
Adanya kekurangan SDM di BKPSDM dalam mengembangkan kompetensi ASN di Kabupaten Sukoharjo
 - e. Hambatan administratif dalam jalur pendidikan
Terdapat hambatan administrasi berupa keterlambatan SK dari instansi pembiaya
 - f. Partisipasi ASN yang kurang merata
Peserta pelatihan cenderung didominasi oleh individu yang sama dan terdapat perbedaan tingkat motivasi dan antusiasme ASN. Dalam jalur pendidikan, adanya kendala teknis berkaitan dengan kualitas dokumen yang tidak memenuhi standar

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat diketahui hambatan BKPSDM dalam mengembangkan ASN Kabupaten Sukoharjo. Oleh sebab itu Peneliti ingin memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Penerapan Corporate University dapat menjadi strategi untuk menghemat anggaran pelatihan dalam jangka panjang. Dengan memanfaatkan teknologi,

- sumber daya internal, dan pendekatan pelatihan yang terstruktur BKPSDM dapat meningkatkan kompetensi pegawai secara efisien biaya
2. Terkait dengan keterbatasan SDM yang melek teknologi, dapat bekerjasama dengan Kementerian Komunikasi dan Informasi untuk menyelenggarakan pelatihan khususnya coding dan programming kepada pegawai BKPSDM
 3. Mengacu pada tantangan implementasi peraturan terkait dengan kurangnya pemahaman pimpinan mengenai pentingnya pelatihan softskill dan keterbatasan fasilitas pelatihan yang memenuhi standar LAN. Dapat dilakukan pemahaman kepada pimpinan pentingnya kompetensi softskill dalam pengembangan karier dan penerapan sistem *blended learning* dengan menggabungkan pembelajaran secara klasikal dan non klasikal
 4. BKPSDM dapat melakukan pendekatan *Lean Staffing Model* untuk mengatasi keterbatasan SDM dengan prinsip “*doing more with less*” yaitu memaksimalkan peran pegawai melalui pengembangan keterampilan lintas fungsi. *Lean Staffing* dilakukan dengan pemanfaatan teknologi dengan pemfokusan pegawai pada analisis dan pengawasan sementara proses administratif yang berulang seperti pengajuan anggaran dan verifikasi dokumen dikelola oleh sistem
 5. Mengenai keterlambatan SK dari instansi pembiaya dalam proses tugas belajar, ASN yang mengajukan tugas belajar perlu melakukan upaya preventif dengan melakukan komunikasi aktif dengan instansi pembiaya untuk memastikan perkembangan SK sehingga persyaratan administrasi dapat dilengkapi sesuai dengan ketentuan
 6. Diterapkannya rotasi peserta pelatihan untuk memastikan pemerataan kesempatan pengembangan kompetensi dengan berdasarkan identifikasi kebutuhan peserta dan hasil evaluasi riwayat pelatihan pegawai serta pemberian penghargaan kepada ASN yang berpartisipasi aktif dalam pelatihan dapat menjadi masukan dalam hambatan peserta pelatihan cenderung didominasi oleh individu yang sama dari waktu ke waktu dan perbedaan tingkat motivasi dan antusiasme ASN

Referensi

- Antaranews. 2022. KASN: 1596 Kasus ASN Terbukti Lakukan Pelanggaran.<https://www.antaranews.com/berita/3293587/kasn1596kasusasnterbu ktulakukanpelanggaran#:~:text=KASN%3A%201.596%20kasus,ASN%20terbu kti%0lakukan%20pelanggaran>. Diakses pada 17 September 2024
- BKN. 2023. Buku Statistik Aparatur Sipil Negara. https://www.bkn.go.id/unggahan/2023/09/BUKU-STATISTIK_SEMESTER-I-2023.pdf. Diakses pada 17 September 2024
- Kompas. com. 2022. 35 Persen ASN di RI Kinerjanya Rendah. https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asndiri-kinerjanya-rendah-bkn--seperti-kayu-mati-karena-malas#google_vignette. Diakses pada 17 September 2024

- Kompas. com. 2022. Menpan RB: Indeks Kualitas ASN di Indonesia Lebih Rendah dari Negara lain. <https://nasional.kompas.com/read/2022/09/26/07050191/menpanrbindeks-kualitas-asn-di-indonesia-lebih-rendah-dari-negara-lain>. Diakses pada 17 September 2024
- Kompas.com. 2022. Kualitas ASN Terus Meningkatkan tetapi Masih di Bawah Parameter Global. <https://nasional.kompas.com/read/2022/07/27/10525971/kualitas-asn-terus-meningkat-tetapi-masih-di-bawah-parameter-global>. Diakses pada 17 September 2024
- McClelland D.C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28 (1), 1-14
- Peraturan Bupati Sukoharjo Nomor 51 Tahun 2009 tentang Pedoman Pemberian Izin Belajar dan Tugas Belajar
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024
- Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
PPID.sukoharjokab.go.id. 2023. Daftar Informasi SAKIP. <https://ppid.sukoharjokab.go.id/daftar-informasi-sakip/>. Diakses pada 03 Desember 2024
- Rencana Strategis BKPSDM Kabupaten Sukoharjo Tahun 2021 – 2026
- Sindo news. 2019. 37% Pekerjaan Aparatur Sipil Negara Tak Sesuai Kompetensi. <https://nasional.sindonews.com/berita/1460166/15/37pekerjaan- aparatur-sipil-negara-tak-sesuaikompetensi#:~:text=JAKARTA%20-%20Lembaga%20Administrasi%20Negara%20%28LAN%29%20menemukan%2037%25,bekerja%20tidak%20sesuai%20dengan%20bidang%20keahlian%20at au%20kompetensinya>. Diakses pada 17 September 2024
- Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 28 Tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil melalui Jalur Pendidikan
- Wheelen, Thomas L., & Hunger, J. D., Hoffman, N. A., Bamford, E. C. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability* (15th ed.). Pearson.