

**KEPEMIMPINAN KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
DALAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL
PADA JABATAN PELAKSANA DI KABUPATEN SIDOARJO PROVINSI JAWA TIMUR**

Wahyu Ismawan

NPP. 30.0862

Asdaf Kabupaten Sidoarjo, Provinsi Jawa Timur

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: wahyuismawan123@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Citra Firmadhani, S.IP, M.Tr.IP

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The author focuses on the problem of limited competence of civil servants related to public services, in this case carried out by civil servants in executor positions.*

Purpose: *The purpose of this study was to determine leadership, inhibiting factors, and efforts to overcome inhibiting factors for the leadership of the Head of the Agency in developing the competence of Civil Servants in executive positions at the Regional Civil Service Agency of Sidoarjo Regency.*

Method: *This research is qualitative research. This research uses Leadership Function Theory. Techniques for collecting data are interviews, observation, documentation.* **Result:** *The findings obtained by the authors in this study are that the leadership of the Head of the Agency in developing the competence of Civil Servants in executor positions is good.* **Conclusion:** *The leadership of the Head of the Agency in developing the competence of Civil Servants in executive positions is good. The inhibiting factors encountered were equating employee perceptions and the required funds were considered quite large. While efforts are made by providing socialization and information as well as utilizing available technology to carry out competency development activities.*

Keywords: *Leadership, Competency Development, PNS Executing Position*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penulis berfokus pada permasalahan terbatasnya kompetensi PNS terkait pelayanan publik dalam hal ini dilakukan oleh PNS pada jabatan pelaksana. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kepemimpinan, faktor penghambat, dan upaya untuk mengatasi faktor penghambat kepemimpinan Kepala Badan dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pelaksana di Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sidoarjo. **Metode:** Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini menggunakan Teori Fungsi Kepemimpinan. Teknik dalam mengumpulkan data yaitu wawancara, observasi, dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Temuan yang diperoleh penulis dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan Kepala Badan dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pelaksana sudah baik. **Kesimpulan:** Kepemimpinan Kepala Badan dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pelaksana sudah baik. Faktor penghambat yang ditemui adalah menyamakan persepsi pegawai serta dana yang dibutuhkan dinilai cukup besar. Sedangkan upaya

yang dilakukan dengan cara memberikan sosialisasi dan informasi serta pemanfaatan teknologi yang tersedia untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi.

Kata kunci: Kepemimpinan, Pengembangan Kompetensi, PNS Jabatan Pelaksana

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia dalam pemerintahan ialah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di berbagai instansi pusat maupun daerah. Dalam menjalankan tugas dan fungsinya tentu kualitas sumber daya yang dimiliki Aparatur Sipil Negara sangat mempengaruhi proses serta hasil dari penyelenggaraan pemerintahan. Pengembangan kompetensi adalah bagian dari manajemen ASN sebagaimana diatur dalam pasal 55 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014. Adanya pengembangan kompetensi diharapkan supaya Aparatur Sipil Negara memperoleh kompetensi yang berdasarkan standar kompetensi yang telah dibuat. Pelaksanaan program pengembangan kompetensi harus dapat menghasilkan PNS yang memiliki kompetensi berkualitas untuk melaksanakan tugasnya dengan baik. Kompetensi dan kinerja yang baik merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan pemerintah dalam menggapai tujuan pemerintahan. Pengembangan kompetensi saat ini yang mendapatkan penekanan lebih adalah Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Pengembangan kompetensi didasarkan pada analisa kebutuhan diklat serta analisa pengembangan diri PNS. Sesuai dengan Peraturan Bupati Sidoarjo No. 64 Tahun 2019 Tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo, BKD memiliki tugas untuk merencanakan analisa pengembangan kompetensi yang didasarkan oleh pertimbangan formasi serta keseimbangan kebutuhan PNS dengan beban kerja instansi. BKD Sidoarjo memiliki PNS yang menduduki Jabatan Fungsional sebanyak 16 PNS, Jabatan Pelaksana sebanyak 38 PNS, dan Jabatan Struktural sebanyak 5 PNS. Analisa kebutuhan pengembangan kompetensi PNS diputuskan oleh Kepala BKD yang harus memperhatikan saran dari OPD. BKD memiliki tugas untuk menyelenggarakan penyusunan serta pelaksanaan kebijakan Pemerintah Daerah dibidang kepegawaian dan juga memiliki fungsi yang berhubungan dengan urusan kepegawaian di Pemerintah Daerah. Presentase jumlah pegawai yang mengikuti diklat tergolong masih rendah dari jumlah pegawai yang ada sehingga kompetensi yang dimiliki tidak dapat merepresentasikan seluruh PNS di BKD Kabupaten Sidoarjo, Hal ini menyebabkan terjadinya kesenjangan kompetensi di Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sidoarjo.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada jabatan pelaksana di Kabupaten Sidoarjo. Faktor dana merupakan salah satunya yang dinilai membutuhkan biaya cukup besar yang tidak bisa selalu diambil dari APBD selain itu menyamakan persepsi pegawai tentang pentingnya pengembangan kompetensi juga menjadi permasalahan. Hal ini sejalan dengan diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo, dimana presentase jumlah pegawai yang mengikuti diklat tergolong masih rendah dari jumlah pegawai yang ada sehingga kompetensi yang dimiliki tidak dapat merepresentasikan seluruh PNS di BKD Kabupaten Sidoarjo, Hal ini menyebabkan terjadinya kesenjangan kompetensi di Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sidoarjo.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks kepemimpinan maupun pengembangan kompetensi. Penelitian Yudi Fahrizal. (2022) berjudul Peran Kepemimpinan Kepala Daerah Terhadap Indeks Pembangunan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Nagan Raya, menemukan bahwa Dalam meningkatkan Indeks Pembangunan Sumber Daya Manusia, pemerintah

daerah Kabupaten Nagan Raya telah menjalankan perannya sebagai peran pathfinding dengan menerapkan persamaan persepsi untuk mewujudkan visi misi di Nagan Raya yang berdampak terhadap pembangunan manusia. Kemudian peran sebagai Aligning yaitu mendorong seluruh komponen di Nagan Raya baik unsur pemerintah maupun masyarakat untuk saling bekerjasama meningkatkan sumber daya manusia. Terakhir adalah peran empowerment dengan membuka program magang, pelatihan keterampilan, dan pemberdayaan petani padi dan kelapa sawit. Penelitian Elfrida Panggabean (2022) yang berjudul Peranan Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Medan Kota menemukan bahwa Camat di Kantor Kecamatan Medan Kota melaksanakan perannya sebagai pemimpin selalu memberdayakan staf atau pegawainya melalui kerjasama dan melibatkan staf atau pegawainya dalam pengambilan keputusan. Selalu memberikan arahan dan pengawasan kepada setiap pegawainya yang ada di Kantor Kecamatan Medan Kota. Dengan memberikan sosialisasi kepada seluruh pegawai dalam penentuan prioritas kinerja pegawai selalu dilakukan arahan terhadap kinerjanya, tetapi dalam hal ini belum sepenuhnya setiap bidang yang melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, belum menjalankan standar operasional prosedur yang diberikan oleh camat.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pelaksana, teori yang digunakan menggunakan teori fungsi kepemimpinan yang berbeda dengan penelitian Yudi Fahrizal dan Elfrida Panggabean. Selain itu indikator yang digunakan juga berbeda dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan pendapat dari Hadari Nawawi (2012:75) yang menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan dapat dibagi menjadi 5 fungsi, yaitu Fungsi Instruktif, Fungsi Konsultatif, Fungsi Partisipasi, Fungsi Delegasi, dan Fungsi Pengendalian.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui kepemimpinan, faktor penghambat, dan upaya untuk mengatasi faktor penghambat kepemimpinan Kepala Badan dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pelaksana di Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sidoarjo.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan menganalisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian kualitatif, permasalahan diambil bersifat sementara. Teori yang dikembangkan juga bersifat sementara, dimana saat di lapangan akan berkembang. Penelitian kualitatif, dituntut mampu memperoleh dan mendeskripsikan dengan rinci data berdasarkan yang diucapkan, dirasa, dan dilakukan oleh responden atau sumber data. Metode penelitian kualitatif berawal dari pengamatan yang detail dan konkrit pada *empirical social reality*, sehingga terbentuk *grounded theory* selanjutnya dikembangkan menjadi *middle range theory*, *substantive theory*, *formal theory* lalu dirumuskan menjadi *theoretical frame work (also call paradigm or theoretical system)*, lalu peneliti mengembangkan menjadi jawaban sementara dalam penelitian dan menjadi suatu perhatian.

Penulis mengumpulkan data melauai wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 6 orang informan yang terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo, Sekretaris Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo, Kepala Bidang Diklat ASN, Kepala Sub Bidang Penyelenggaraan Diklat ASN, Pengadministrasi Umum Bidang Diklat ASN, dan Pengelola Kegiatan

Bidang Diklat ASN. Adapun analisisnya menggunakan teori Fungsi Kepemimpinan yang digagas oleh Hadari Nawawi (2012:75) yang menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan dapat dibagi menjadi 5 fungsi, yaitu Fungsi Instruktif, Fungsi Konsultatif, Fungsi Partisipasi, Fungsi Delegasi, dan Fungsi Pengendalian.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam hal ini Peneliti melakukan penelitian tentang kepemimpinan Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pelaksana di Kabupaten Sidoarjo Provinsi Jawa Timur. Peneliti menggunakan teori Fungsi Kepemimpinan menurut Hadari Nawawi (2012:75). Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Fungsi Instruktif

Kepala Badan Kepegawaian Daerah mempunyai berbagai peran dalam hal pengembangan kompetensi salah satunya adalah membuat suatu kebijakan terkait pengembangan kompetensi. Sesuai dengan Renstra Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo Tahun 2021-2026, BKD Kabupaten Sidoarjo menghadapi permasalahan yaitu terbatasnya kompetensi PNS terkait pelayanan publik dalam hal ini dilakukan oleh PNS pada jabatan pelaksana. Oleh karena itu Kepala Badan selaku pimpinan memberikan Instruksi untuk meningkatkan kompetensi PNS pada jabatan pelaksana. Peningkatan SDM dapat berupa kegiatan diklat maupun seminar dan webinar.

Proses implementasinya berjalan dengan baik karena dalam memberikan intruksi atau perintah, bawahan mampu menangkap dan menjalankan dengan baik apa yang menjadi intruksi dari Kepala Badan.

3.2. Fungsi Konsultatif

Kepala Badan selaku pimpinan OPD sudah melaksanakan Fungsi Konsultatif dengan baik dikarenakan beliau selalu mengajak bawahannya untuk bermusyawarah, bertukar pikiran, dan saran dalam membuat suatu program ataupun kebijakan terkait pengembangan kompetensi PNS pada jabatan pelaksana di Badan Kepegawaian Kabupaten Sidoarjo. Dengan adanya komunikasi dua arah dari pimpinan dengan bawahan dapat tercipta kebijakan pengembangan kompetensi atau diklat dengan baik yang nantinya akan menghasilkan output atau keluaran yang baik dari segi kompetensi maupun keterampilan yang dapat dilihat perbedaannya setelah melaksanakan diklat dan sebelum melaksanakan diklat yang artinya tujuan dan sasaran diklat bisa tercapai dengan maksimal sesuai yang diharapkan. Bidang Diklat Badan Kepegawaian Kabupaten Sidoarjo memiliki sejumlah agenda penyelenggaraan diklat bagi PNS di Kabupaten Sidoarjo yang mana sudah dikoordinasikan dengan Kepala Badan sehingga tujuan dan sasaran diklat akan jelas. Selain data agenda diklat di atas berdasarkan observasi peneliti, Badan Kepegawaian Daerah juga melakukan pengembangan kompetensi pegawai melalui Webinar ASN Aksi yang sudah berlangsung 7 seri.

3.3. Fungsi Partisipasi

Kepala Badan selaku pimpinan OPD sudah melaksanakan fungsi partisipasi dengan baik. Kepala Badan ikut berpartisipasi dan bekerja sama dengan bawahan untuk membuat rencana program pengembangan kompetensi PNS pada jabatan pelaksana dengan matang. Kepala Badan melakukan pembagian tugas kepada Bidang Diklat selaku pelaksana teknis terkait dengan pengembangan kompetensi sesuai dengan tupoksinya masing-masing baik dari pelaksana kediklatan maupun evaluasi kediklatan. Kepala Badan juga ikut menjadi narasumber atau pelatih ketika kegiatan pengembangan kompetensi atau diklat bagi PNS jabatan pelaksana berlangsung. Dari hasil tersebut membuktikan bahwa fungsi partisipasi sudah dilakukan dengan baik.

3.4. Fungsi Delegasi

Kepala Badan selaku pimpinan OPD sudah melaksanakan Fungsi Delegasi dengan baik, dibuktikan dengan Kepala Badan telah memberikan wewenang kepada bidang sebagai pelaksana dalam hal ini kepada Kepala Bidang untuk membuat dan merencanakan program pengembangan kompetensi bagi PNS pada jabatan pelaksana di Kabupaten Sidoarjo. Selain itu pembagian tugas dalam pengembangan kompetensi ini juga sudah tertuang dalam Perbup No. 64 Tahun 2019 sehingga tugas dan fungsi dari Kepala Badan, Kepala Bidang, dan Sub-Sub dibawahnya terkait pengembangan kompetensi sudah jelas dan dapat dilaksanakan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing.

3.5. Fungsi Pengendalian

Kepala Badan selaku pimpinan OPD sudah melakukan fungsi pengendalian dengan baik. Kepala Badan dalam melaksanakan fungsi pengendalian dilakukan dengan cara memberikan pemahaman terkait pentingnya belajar bersama saling bertukar ilmu tentang pengembangan kompetensi, selain itu Kepala Badan selalu memberikan pengarahan baik ketika apel pagi maupun ketika dalam rapat dan melakukan pengawasan apakah kurikulumnya sesuai dengan aturan yang ada sehingga dapat terciptanya program pengembangan kompetensi PNS pada jabatan pelaksana dengan baik.

Kepala Badan juga melakukan evaluasi diklat kepada PNS pada jabatan pelaksana setelah selesai melaksanakan diklat.

3.6. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan diklat yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten memberikan banyak dampak positif bagi pegawai dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai. Penulis menemukan temuan penting yakni dalam melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai, Kepala Badan selaku pimpinan selain merumuskan kebijakan juga ikut berpartisipasi dengan baik dikarenakan adanya kolaborasi yang baik antara pimpinan dengan bawahan, serta dengan adanya dukungan dari berbagai pihak. Sama halnya dengan temuan Yudi Fahrizal bahwa Dalam meningkatkan Indeks Pembangunan Sumber Daya Manusia, pemerintah daerah Kabupaten Nagan Raya telah menjalankan perannya sebagai peran pathfinding dengan menerapkan persamaan persepsi untuk mewujudkan visi misi di Nagan Raya yang berdampak terhadap pembangunan manusia. Sementara itu

Layaknya program lainnya, pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKD Kabupaten Sidoarjo ini juga masih memiliki beberapa kekurangan, diantaranya adalah penginputan data pengembangan kompetensi masih bersifat manual sehingga pemanfaatan media digital dalam pengembangan kompetensi diakui belum maksimal, salah satunya dikarenakan oleh kurangnya pegawai yang menangani hal tersebut.

Sementara itu berdasarkan temuan Elfrida Panggabean bahwa Camat di Kantor Kecamatan Medan Kota melaksanakan perannya sebagai pemimpin selalu memberdayakan staf atau pegawainya melalui kerjasama dan melibatkan staf atau pegawainya dalam pengambilan keputusan. Selalu memberikan arahan dan pengawasan kepada setiap pegawainya yang ada di Kantor Kecamatan Medan Kota. Hasil temuan tersebut sejalan dengan napa yang peneliti temukan bahwa Kepala Badan selaku pimpinan juga melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan.

3.7. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat dalam kepemimpinan Kepala Badan terkait pengembangan kompetensi adalah menyamakan persepsi pegawai tentang pentingnya pengembangan kompetensi bagi pegawai dan dana yang dinilai membutuhkan biaya cukup besar yang tidak bisa selalu diambil dari APBD

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Kepala Badan kepegawaian Daerah dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pelaksana di Kabupaten Sidoarjo

Provinsi Jawa Timur sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari Indikator Fungsi Kepemimpinan yang sudah dilaksanakan oleh Plt Kepala Badan dengan baik. Faktor penghambat secara internal ialah menyamakan persepsi pegawai tentang pentingnya pengembangan kompetensi bagi pegawai selain itu kurangnya pegawai pada Bidang DIklat juga menjadi faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi pegawai. Sedangkan faktor eksternalnya ialah faktor dana yang dinilai membutuhkan biaya cukup besar yang tidak bisa selalu diambil dari APBD. Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut ialah dengan cara memberikan sosialisasi dan informasi kepada pegawai untuk melaksanakan kegiatan pengembangan kompetensi dimana PNS dituntut untuk memenuhi jumlah 20 JP pertahun. Terkait dengan permasalahan keterbatasan dana untuk menyikapi permasalahan tersebut dapat melakukan pengembangan kompetensi secara online dengan cara memanfaatkan teknologi yang tersedia. Selain itu PNS juga dituntut untuk mengembangkan kompetensinya secara mandiri.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan kepemimpinan Kepala Badan Kepegawain Daerah dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada jabatan pelaksana di Kabupaten Sidoarjo untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Sidoarjo beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Nawawi, H. 2012. *Kepemimpinan Yang Efektif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Peraturan Bupati Sidoarjo Nomor 64 Tahun 2019 Tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sidoarjo

Afrizal, Saputra, Wahyuni, Efrinaldi. (2020). *Fungsi Instruktif, Konsultatif, Partisipatif dan Delegasi Dalam Melihat Fungsi Kepemimpinan Kepala Desa Kelapapati Kabupaten Bengkalis*.

Almuqsith, Leda. (2015). *Kepemimpinan kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Katingan Provinsi Kalimantan Tengah*.

Diantika. (2021). *Fungsi Kepemimpinan Dan Kinerja Pegawai Puskesmas*.

Effendi, Darmawi, Novianto. (2019). *Fungsi Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Prestasi Kerja Pegawai Kantor Camat Kadurang Kabupaten Bengkulu Selatan*.

Fahrizal, Yudi. (2022). *Peran Kepemimpinan Kepala Daerah Terhadap Indeks Pembangunan Sumber Daya Manusia Di Kabupaten Nagan Raya*.

Muhammad, Fahri. (2022). *Implikasi Praktek Gaya Kepemimpinan Situasional Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Riau*.

Lano. (2015). *Fungsi Kepemimpinan Untuk Mengurangi Sikap Arogansi Pegawai.*

Panggabean, Elfrida. (2022). *Peranan Kepemimpinan Camat Dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia di Kantor Kecamatan Medan Kota.*

Sugiyanto. *Peranan Kepemimpinan Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Di Era Otonomi Daerah*

Wirata, Gede. (2021). *Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali.*

