

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL
PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DI KABUPATEN KUDUS PROVINSI JAWA TENGAH**

Azzahra Noor Shinta Dewi¹, Ajud Tajudin,S.Sos., M.Si²
NPP. 31.0433

*Asdaf Kabupaten Kudus, Provinsi Jawa Tengah
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email : azzahrashinta6@gmail.com*

ABSTRACT (in english)

Problem Statement/Background (GAP): *With the achievement of implementing programs and activities in 2022, one of the indicators of which is the number of ASN who took part in structural training and the percentage is very low, this is made worse by the achievement which only reached 40%, namely from the target of 20 people only 8 people were realized. **Purpose** : in this case the author analyzes that the development Managerial competence in Kudus Regency has not run optimally. **Method** : This research uses descriptive-qualitative research methods with an inductive approach. Descriptive analysis is a type of research that aims to find out the value of each research variable. It can be used to find out the value of one independent variable without making comparisons or making relationships with other variables. **Result** : Competency development carried out by BKPSDM has not been effective. This is due to the lack of cooperation with civil servants in Kudus Regency, the implementation of the Training Needs Analysis (AKD) is not yet optimal, the implementation of education and training is not effective, there is still political intervention in the implementation of transfers, and the provision of motivation to civil servants in Kudus Regency is not yet optimal. Even though the BKPSDM Kudus Regency budget is sufficient to manage the development of managerial competency for civil servants. **Conclusion** : Supporting factors in developing civil servant competency include the availability of sufficient budget, the strong commitment built by each party in supporting the development of civil servant managerial competency, Indonesia's economic factors which will experience rapid increases in 2022, the support from factors of technological progress and development and the existence of government regulations that support the development of civil servants' managerial competencies*

Keywords: *Skills, Managerial Competency Development and Civil Servants.*

ABSTRAK (in bahasa)

Permasalahan (GAP) : Dengan capaian pelaksanaan program dan kegiatan tahun 2022 yang salah satu indikatornya adalah jumlah ASN yang mengikuti diklat structural dan persentasenya sangat rendah hal tersebut diperburuk dengan capaian yang hanya mencapai 40% yaitu dari target 20 orang hanya terealisasi 8 orang. **Tujuan :** Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kompetensi manajerial di kabupaten kudus. **Metode :** Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif-kualitatif dengan

pendekatan induktif. Analisis deskriptif merupakan jenis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui nilai dari masing-masing variabel penelitian, dapat digunakan untuk mengetahui nilai dari satu variabel yang sifatnya independen tanpa melakukan perbandingan ataupun membuat hubungan dengan variabel yang lain. **Hasil/Temuan** : Pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM belum berjalan dengan efektif. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya kerjasama yang dibangun oleh dengan PNS di Kabupaten Kudus, belum maksimalnya pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD), tidak efektifnya penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, masih ada intervensi politik terhadap pelaksanaan mutasi, serta belum maksimalnya pemberian motivasi kepada PNS Kabupaten Kudus. Padahal anggaran BKPSDM Kabupaten Kudus sudah cukup memadai untuk pengelolaan pengembangan kompetensi manajerial PNS. **Kesimpulan** : Faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi PNS pada meliputi adanya ketersediaan anggaran yang cukup, adanya komitmen kuat yang dibangun oleh setiap pihak dalam mendukung pengembangan kompetensi manajerial PNS, adanya dukungan dari faktor kemajuan dan perkembangan teknologi serta Adanya regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi manajerial PNS

Kata kunci: Keterampilan, Pengembangan Kompetensi Manajerial dan PNS.

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap individu yang meliputi keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang sesuai standar yang diharapkan. Program yang mendukung pengembangan pegawai adalah program pengembangan kompetensi pegawai yang didukung dengan adanya pembinaan karir, yang dapat mendorong pegawai untuk terus bersaing dan mengembangkan diri.

Pada dasarnya pegawai diwajibkan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan maupun kompetensi mereka yang sesuai dengan keahlian dengan melakukan Pendidikan dan pelatihan, dalam hal ini organisasi memiliki peran yang sangat penting untuk mendorong prestasi kerja pegawai dalam menggunakan kemampuan yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhan organisasi tersebut.

Terlaksananya pengembangan Aparatur Sipil Negara yang menjadi sasaran strategis untuk mengembangkan kompetensi pegawai negeri sipil khususnya kompetensi manajerial yang dalam hal ini difokuskan untuk berkembang menjadi lebih baik dari BKPSDM Kabupaten Kudus yang memiliki presentase target sangat rendah berdasarkan skala pengukuran Kinerja Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia

Pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Kudus adalah salah satu dari tugas dan fungsi yang melekat pada sub bidang pengembangan kompetensi ASN. Namun dalam pelaksanaannya terdapat permasalahan yang muncul terkait dengan pengembangan kompetensi dalam hal ini menjadi suatu tantangan bagi BKPSDM Kabupaten Kudus yaitu masih adanya kesenjangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dengan kompetensi yang menjadi syarat dalam suatu jabatan agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi pegawai.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang efektif dan efisien dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus untuk mengembangkan kompetensi pegawai agar sesuai dengan kompetensi jabatan yang dipersyaratkan.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

pengembangan Aparatur Sipil Negara yang menjadi sasaran strategis untuk mengembangkan kompetensi pegawai negeri sipil khususnya kompetensi manajerial yang dalam hal ini difokuskan untuk berkembang menjadi lebih baik dari BKPSDM Kabupaten Kudus yang memiliki presentase target sangat rendah berdasarkan skala pengukuran Kinerja Laporan Kinerja Instansi Pemerintah Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia dengan angka 45%, angka capaian ini diperburuk dengan realisasi sebesar 38,48% pada indikator Presentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi, sehingga dapat disimpulkan bahwa masih banyaknya PNS yang belum memenuhi kompetensi.

1.3 Penelitian Terdahulu

Peneliti ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, oleh Hidayatullah et al.(2021), dengan judul Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Kota Naganraya Provinsi Aceh, Metode kualitatif, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan di Kota Naganraya belum dilakukan secara optimal, dikarenakan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan yang disediakan sangat sedikit, peluang beasiswa di luar APBD juga kurang dimanfaatkan dengan baik oleh Pemerintah Daerah maupun ASN. Adapun strategi pengembangan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan 1) Menyusun Peraturan Bupati sebagai rujukan tugas belajar dan izin belajar baik anggaran yang menggunakan APBD maupun di luar APBD, 2) Membentuk satuan tugas percepatan pengembangan kompetensi ASN dalam pemanfaatan beasiswa tugas belajar di luar APBD, 3) Membangun kerja sama dengan sekolah tinggi yang ada di Kota Naganraya, 4) Meningkatkan sosialisasi, dan transparansi serta kepastian pelayanan, 5) Mendorong ASN untuk izin belajar di sekolah tinggi yang ada di Kota Naganraya, 6) Memanfaatkan dan memfasilitasi ASN dalam mengikuti beasiswa di luar APBD, 7) Membangun komitmen bersama untuk bekerja secara profesional.

Penelitian kedua oleh Apandi (2020), dengan judul Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi Dan Edukasi Kebijakan Publik, Penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kualitatif Hasil penelitian menunjukkan bahwa *e-literacy* adalah strategi yang efektif dan efisien dalam mengatasi keterbatasan anggaran dan rendahnya tingkat kompetensi ASN.

Penelitian ketiga Sartika, D., & Kusumaningrum, M (2018), dengan judul Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. Hasil penelitian merupakan perbandingan antara postur kepegawaian, rasio Pimpinan Tinggi berdasar gender, dan akomodir putra daerah yang masih tergolong kecil; layanan publik menunjukkan inovasi pelayanan publik sudah berjalan dengan lebih baik ditandai dengan reformasi di sistem pelayanan publik. Pengembangan kompetensi masih dianggap sebagai ranah BKD dan belum sebagai prioritas kebutuhan Pemerintah Daerah berbasis regional content, pengembangan kompetensi masih terkendala dengan minimnya anggaran serta tenaga pengelola, adanya kebijakan pusat yang inkonsisten yang tidak bisa diikuti oleh daerah.

Penelitian keempat oleh Rahman Tanjung (2022), dengan judul Pengembangan Kompetensi Pelayanan Publik ASN melalui Jalur Magang di Kabupaten Karawang. Metode penelitian yang digunakan dengan pendekatan kualitatif. Hasil analisis data menunjukkan bahwa pelayanan publik merupakan salah satu hal yang banyak disorot oleh masyarakat, karena sering ada imej

bahwa pelayanan publik yang dikelola oleh PNS ribet, berbelit-belit dan tidak efisien. Oleh karena itu, agar pelayanan publik dapat ditingkatkan, maka pegawai yang memberikan pelayanan tersebut perlu dibekali kompetensi yang cukup, khususnya di bidang pelayanan public. Pada dasarnya seorang ASN harus memiliki kompetensi yang cukup sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 5 Tahun 2014 dan UU Nomor 23 Tahun 2014. Pelayanan public merupakan salah satu unsur yang ada dalam kompetensi manajerial yang harus dimiliki oleh seorang PNS. Bahkan salah satu slogan atau employer branding ASN yang telah ditetapkan oleh pemerintah adalah "Bangga Melayani Bangsa", dimana ASN atau PNS dituntut untuk dapat memberikan pelayanan publik yang terbaik kepada masyarakat.

Penelitian kelima oleh Irfan Efendi (2018), dengan judul Pengembangan Kompetensi Teknis Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Malang). Hasil dari penelitian ini adalah diklat pelayanan prima dan pelatihan pengembangan kompetensi manajerial sebagai instrumen pengembangan kompetensi teknis bagi para pegawai negeri sipil sudah berjalan dengan baik, hal ini terlihat dari keikutsertaan mereka untuk mengikuti diklat, yaitu para pegawai negeri sipil yang bekerja dibidang teknis dan para kepala dinas atau kepala badan dari setiap organisasi perangkat daerah dilingkungan pemerintah kabupaten malang. Dalam penelitian ini, peneliti menyarankan sebelum melaksanakan kegiatan diklat agar membuat daftar pegawai negeri sipil yang tergolong usia tua untuk meminimalisir ketidakhadiran karena faktor usia, dan melakukan tindakan tegas pada tiap pegawai negeri sipil yang tidak disiplin dalam mengikuti kegiatan diklat.

Penelitian keenam oleh Shanty Irma Idrus(2020), dengan judul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi terhadap Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Dipil Sekretariat Jendral dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia. Teknik pengambilan data adalah dengan membagikan kuisioner, dimana data dianalisis dengan menggunakan Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1) pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi manajerial; (2) motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi manajerial, dan (3) pengaruh pelatihan dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI. Berdasarkan hal tersebut maka upaya peningkatan kuantitas dan kualitas pelatihan merupakan hal mutlak yang harus selalu dilakukan oleh Pusdiklat Setjen dan BK DPR RI dalam upaya meningkatkan kompetensi manajerial pegawai sehingga dapat menjalankan amanah sebagai supporting system yang tangguh bagi lembaga. Untuk meningkatkan kompetensi manajerial PNS Setjen dan BK DPR RI tidak dapat dilakukan dengan hanya mengandalkan pelatihan saja, namun perlu adanya motivasi yang tinggi agar mencapai kompetensi manajerial sehingga kinerja pegawai dan organisasi dapat terwujud.

Penelitian ketujuh oleh Ana Fitriani (2023), dengan judul Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil Penelitian ini adalah Analisa kebutuhan pengembangan dan pelatihan penting untuk dilakukan guna mengetahui kapasitas pada masing-masing aparatur di lingkup kerjanya. Penting pula untuk dilakukan penilaian kompetensi untuk mengetahui dan mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing aparatu. Jika ASN memiliki kesenjangan kompetensi dapat dilakukan pengembangan kompetensi sesuai dengan kebutuhannya agar dapat lebih tepat dalam mengikutsertakan ASN dalam program pelatihan dan pengembangan. Selain itu, setiap ASN berhak mendapatkan pelatihan paling sedikit 20 JP. Dengan adanya analisis kebutuhan pengembangan kompetensi tersebut, ASN dapat mengikuti jenis pelatihan sesuai dengan kesenjangan kompetensi yang dimiliki sesuai rekomendasi dari penelitian ini.

Penelitian kedelapan oleh Ilham Hamzah, Burhanuddin Burhanuddin, Nur Wahid (2023), dengan judul Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang bersumber dari data yaitu menggunakan teknik purposive sampling, Fokus penelitian ini adalah pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. Teknik pengumpulan data menggunakan cara yaitu, observasi, wawancara dan dokumentasi yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti dinyatakan telah cukup baik. Hal ini dikarenakan telah memenuhi indikator yang dapat menunjang pengembangan kompetensi pegawai dilihat dari indikator pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, penataran, seminar, lokakarya dan pelatihan ditempat kerja.

Penelitian kesembilan oleh Zainul Djumadin (2023), dengan judul Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Pemerintah Daerah di Kantor Walikota Jakarta Pusat. Hasil penelitian menunjukkan adanya sinergitas yang baik dalam komunikasi, sumber daya manusia dengan kapasitas dan kualitas yang memadai, serta efisiensi dalam pelaksanaan tugas. Disposisi rekrutmen pegawai mencakup PNS, P3K, dan honorer, dengan penempatan yang diatur oleh Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dan proses rekrutmen tahunan untuk pegawai honorer. Struktur birokrasi telah disesuaikan untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai, memastikan kepatuhan terhadap standar yang berlaku. Penelitian ini memberikan wawasan tentang efektivitas kebijakan pengembangan kompetensi dalam konteks administrasi pemerintahan di Jakarta Pusat. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dari informan yang terlibat langsung dalam implementasi kebijakan.

Penelitian kesepuluh oleh Wahyu Saputra Basri, Ayu Widowati Johannes (2022), dengan judul Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam Penerapan Pelatihan Nonklasikal pada Era Revolusi Industri 4.0 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi PNS dalam penerapan pelatihan nonklasikal dalam hal ini *e-learning* masih belum baik dan masih perlu dikembangkan dari program yang digunakan pada proses pelatihan maupun pada proses pelaksanaan kegiatan seperti pengawasan pelaksanaan kegiatan. Hal yang mendorong kegiatan pelatihan dengan *e-learning* yaitu adanya perubahan zaman menuju era revolusi industri 4.0 yang mengedepankan teknologi dalam hidup masyarakat termasuk dalam pemerintahan khususnya pada proses pengembangan kompetensi PNS serta pandemi covid-19 yang membatasi dilakukannya pelatihan secara klasikal atau tatap muka sehingga pelatihan dengan model nonklasikal dalam hal ini *e-learning* harus dilakukan demi untuk memenuhi hak PNS dalam melakukan pengembangan kompetensi berupa pelatihan

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Kebaharuan ilmiah dari penelitian ini adalah pada penelitian ini mencatat bahwa salah satu hambatan utama dalam pengembangan kompetensi adalah kurangnya kualitas SDM yang ada di Kabupaten Kudus. Sehingga untuk pegawainya sendiri kurang adanya minat untuk

mengembangkan kompetensi yang ada pada dirinya masing-masing berbeda dengan beberapa penelitian sebelumnya.

Kemudian kebaruan kedua adalah penelitian ini inisiatif untuk bekerja sama dengan beberapa pihak terkait seperti pemerintah daerah setempat, Lembaga Pendidikan dan pelatihan, dan seluruh dinas yang ada di Kabupaten Kudus. Penelitian sebelumnya mungkin tidak secara eksplisit menyoroti aspek ini, sehingga penekanan pada kerjasama dengan beberapa pihak sebagai solusi untuk mengatasi keterbatasan BKPSDM untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Penelitian ini menyoroti pentingnya Pengembangan pegawai negeri sipil untuk meningkatkan kompetensi pegawai khususnya kompetensi manajerial, sehingga pegawai yang duduk di suatu jabatan memang sudah tepat karena sudah memiliki kompetensi yang sesuai dengan syarat jabatan yang diduduki.

1.5 Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan kompetensi manajerial pegawai negeri sipil yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah., faktor-faktor pendukung dan penghambat pengembangan kompetensi manajerial pegawai negeri sipil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus serta mengetahui upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam pengembangan kompetensi manajerial pegawai negeri oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus.

II. METODE

Metode penelitian yang digunakan yaitu menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif sehingga penulis menggambarkan keadaan sebenarnya di lokasi penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis data model Miles & Huberman dalam (Sugiyono, 2016:118). Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 9 orang informan yang terdiri dari Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus, Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kudus, Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Kudus, Kepala Subbagian Perencanaan dan Pelaporan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus, Kepala Bidang Pengembangan Karier dan Hak-hak Aparatur Sipil Negara Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus, Kepala Bidang Diklat dan Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus, Kepala Sub. Bidang Pendidikan dan Pelatihan ASN Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus, PNS eselon II, III dan IV pada BKPSDM Kabupaten Kudus. Adapun analisisnya menggunakan teori Nawawi (2011).

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan kerangka analisis yang disajikan dalam teori Nawawi (2011). Teori tersebut menegaskan bahwa pengembangan kompetensi pegawai dapat dinilai melalui

beberapa aspek atau dimensi yaitu Kerjasama antara organisasi dengan pegawai, Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan, Pemberian motivasi kepada pegawai, Penilaian Kinerja. Selanjutnya masing-masing dari keempat dimensi tersebut memiliki sub indicator yaitu Pemberian izin belajar dan tugas belajar kepada pegawai, Mutasi, Pengadaan Diklat, Pemberian motivasi, Evaluasi kinerja, yang menjadi parameter yang digunakan sebagai standar untuk menilai dan mengetahui bagaimanakah pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Kudus yang pada penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

3.1 Pemberian Izin Belajar dan Tugas Belajar

Dari data yang diperoleh pegawai yang mengikuti tugas belajar atau izin belajar memang meningkat dari tahun ke tahun namun jumlah yang ditunjukkan dalam data sangatlah rendah dan tidak menunjukkan peningkatan yang signifikan, semangat para pegawai untuk melanjutkan pendidikan terutama PNS struktural masih rendah untuk mengurus izin belajar. Pemerintah juga kurang perhatian terhadap PNS yang bekerja di Dinas daerah untuk diberikan tugas belajar sehingga kompetensi PNS dapat dikembangkan, mengingat saat ini PNS di Kabupaten Kudus masih didominasi oleh lulusan sarjana dan diploma.

3.2 Mutasi

Kerjasama yang dilakukan oleh BKPSDM dengan PNS juga dapat dilakukan melalui mutasi, pegawai dapat mengajukan usul untuk mutasi agar dapat mendapatkan pengalaman kerja sehingga kompetensi manajerial pegawai dapat berkembang, namun disayangkan dalam pemberian mutasi masih dipengaruhi oleh politik, dan hal ini berpengaruh kepada pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang dan kemampuan pegawai.

3.3 Pengadaan Pendidikan dan Pelatihan

Dalam penyelenggaraan diklat terkhusus diklat kepemimpinan, BKPSDM bertindak sebagai fasilitator dengan menggunakan pola pengiriman dan pola kerjasama, dimana pengusulan peserta diklat dan anggaran menjadi tanggung jawab yang dipegang oleh masing masing OPD. Dari data yang diperoleh banyak pegawai yang belum mengikuti Diklat struktural sehingga dapat disimpulkan bahwa banyak pegawai yang belum memiliki standar kompetensi manajerial sesuai kebutuhan kompetensi yang dipersyaratkan jabatannya. Jika dihubungkan dengan hasil wawancara maka hal tersebut disebabkan karena kurang efektifnya pelaksanaan analisis kebutuhan diklat serta kurangnya anggaran pada masing – masing OPD dalam mengirimkan pesertanya untuk mengikuti diklat struktural.

3.4 Pemberian Motivasi kepada Pegawai

Pemberian motivasi bagi seluruh PNS yang ada di Kabupaten Kudus belum berjalan dengan efektif. pemberian motivasi diberikan melalui sosialisasi, namun hal itu tidak efektif mengingat sosialisasi yang diberikan hanya sekali dalam setahun seperti ungkapan dari Kepala BKPSDM dalam indikator kerjasama. Motivasi lebih sering diberikan oleh kepala OPD masing – masing dinas. Selain itu mengingat masalah pokok dalam pengembangan kompetensi di Kabupaten Kudus adalah banyaknya pegawai yang menduduki jabatan namun belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan tersebut, seperti belum mengikuti diklat kepemimpinan padahal sudah menduduki jabatan.

3.5 Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja sudah cukup baik hal ini dikarenakan pengembangan kompetensi yang diberikan oleh pegawai yang ada di BKPSDM pada OPD yang lain dan secara internal memberikan hasil yang lebih baik dan mengasah kemampuan para PNS sehingga dapat memberikan hasil kerja yang meningkat atau lebih baik.

3.6 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada BKPSDM Kabupaten Kudus memberikan gambaran bagaimana pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM selaku organisasi yang melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai. Kompetensi merupakan salah satu jenis kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang PNS. Menurut pasal 49 ayat (1-3) UU No. 20 tahun 2023 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 memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan kebutuhan kompetensi jabatan yang akan ia tempati. Sesuai dengan aturan tersebut maka kompetensi dapat dikembangkan melalui diklat kepemimpinan serta mutasi untuk mendapatkan pengalaman kepemimpinan. Namun permasalahan yang terjadi di Kabupaten Kudus saat ini adalah banyak PNS yang menduduki jabatan namun belum mengikuti Diklat kepemimpinan. Hal tersebut yang menyebabkan banyak PNS yang menduduki jabatan namun belum memenuhi persyaratan kompetensi jabatan yang sedang ia duduki, sehingga perlu dianalisis bagaimana kondisi pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Kudus.

Peneliti menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi manajerial yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Kudus dengan menggunakan teori (Nawawi 2011) dimana pengembangan kompetensi manajerial dapat dianalisis melalui indikator kerjasama antara organisasi dengan pegawai, penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, pemberian motivasi kepada pegawai, penilaian kinerja. Sub Indikator pemberian izin belajar dan tugas belajar kepada pegawai, mutasi, pengadaan diklat, kesadaran pegawai mengikuti diklat, pemberian motivasi, sosialisasi, evaluasi kinerja.

Terkait dengan pengembangan PNS pada BKPSDM yang belum berjalan dengan efektif maka harus dibangun Kerjasama dengan melakukan beberapa cara diantaranya yaitu melakukan sosialisasi dan terjun untuk melakukan peninjauan ke lapangan terkait dengan pengembangan kompetensi PNS, memaksimalkan dalam Menyusun Analisis Kebutuhan Diklat, memaksimalkan pengawasan dalam terselenggaranya diklat dan juga memberikan tempat yang tepat pada orang yang tepat.

3.7 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Kudus yakni kualitas dan kuantitas SDM di BKPSDM yang masih rendah, sarana prasarana dan faktor social budaya Masyarakat yang kurang mendukung terhadap pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh pegawai.

IV. KESIMPULAN

Pengembangan Kompetensi Manajerial pegawai negeri sipil Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Kudus dapat mengukur pengembangan

kompetensi dengan menggunakan kriteria sebagai berikut apabila diukur menggunakan indikator Nawawi (2011): Pemberian izin belajar dan tugas belajar kepada pegawai, Mutasi, Pengadaan Diklat, Pemberian motivasi, Evaluasi kinerja. Namun hal ini masih belum memadai jika melihat capaian indikator kompetensi pegawai. Hal ini terlihat dari belum tercapainya target yang ditetapkan sehingga perlu adanya peningkatan kompetensi manajerial pegawai di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus.

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

Arah Masa Depan Penelitian (Future Work): Penulis menyadari masih belum maksimalnya penelitian, maka dari itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian berkelanjutan dengan menemukan hasil yang lebih mendalam

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih terutama ditunjukkan kepada Kepala Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kudus beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Ana Fitriani, Pratiwi Halik, 2023, Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan.

<https://journalnusantara.com/index.php/PESHUM/article/view/1395/1191>

Apandi, Apandi, 2020. Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik.

<https://cendekia.solocls.org/index.php/cendekia/article/view/608>

Apandi, Apandi, 2020. Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik.

<https://cendekia.solocls.org/index.php/cendekia/article/view/608>

Dewi Sartika, Mayahayati Kusumaningrum, 2017. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur.

<https://doi.org/10.24258/jba.v13i2.310>

Efendi, Irfan. 2018. Pengembangan Kompetensi Teknis Sumber Daya Aparatur Pemerintah Daerah.

<http://repository.ub.ac.id/id/eprint/162962>

Ilham Hamzah, Burhanuddin Burhanuddin, Nur Wahid. 2023. Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar.

<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/view/11326>

Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Rizki Hidayatullah, Etin Indrayani dan Dadang Suwanda, 2021, Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui Pendidikan dan Pelatihan di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh.
<https://ejournal.goacademica.com/index.php/jv/article/view/377>
- Shanty, Irma, 2019. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Jendral dan Badan Keahlian Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia.
<https://doi.org/10.37531/mirai.v5i1.581>
- Tanjung, Rahman, 2022, Pengembangan Kompetensi Pelayanan Publik ASN melalui Jalur Magang di Kabupaten Karawang.
<https://doi.org/10.54371/jiip.v5i3.489>
- Wahyu Saputra, Ayu Widowati Johannes. 2022. Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam Penerapan Pelatihan Nonklasikal Pada Era Revolusi Industri 4.0 di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan.
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/2704>
- Zainul Djumadin, Irfan Muhammad. 2023. Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Pemerintah Daerah di Kantor Walikota Jakarta Pusat.
<https://doi.org/10.52423/neores.v5i1.174>



