BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor paling penting, dalam perkembangannya haruslah memiliki kinerja yang baik untuk mengetahui hal baik atau buruknya kinerja seorang Aparatur Sipil Negara. Adapun menurut Pasolong (2013) mengemukakan bahwa Kualitas Sumber Daya Manusia merupakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi pengetahuan, keterampilan dan moral yang tinggi dalam menjalankan kinerjanya. Hal tersebut dilakukan agar sifat rasa tanggungjawab serta kemampuan bagi ASN berdasarkan kompotensi yang dimiliki. Suatu Organisasi Perangkat Daerah dapat dikatakan berprestasi bila kinerja ASN tersebut baik.

Isu peningkatan kualitas SDM Aparatur jika dihubungkan dengan RB Tematik maka termasuk ke dalam Program Aktual Presiden. Sebagai unsur sumber daya manusia penggerak birokrasi pemerintahan, ASN turut dituntut untuk terus meningkatkan kualitasnya demi mewujudkan target/tujuan organisasi. Adapun peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur dapat dilakukan melalui pengembangan kompetensi. Tingkat efektif dan efisien pelaksanaan pekerjaan sangat ditentukan oleh kemampuan pegawai yang mencakup aspek pengetahuan *(knowledge*), kemampuan *(skill*) dalam bersikap (*attitude*), kerja sama, pemecahan masalah dan kemampuan lainnya. Dari pengembangan dan peningkatan kemampuan tersebut diharapkan akan membentuk sumber

daya manusia yang beretos kerja, terampil, kreatif, Inovatif, disiplin dan profesional serta mampu memanfaatkan dan mengembangkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing.

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya manusia mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, sosok Aparatur Sipil Negara yang mampu memainkan peranan tersebut adalah Aparatur Sipil Negara yang mempunyai kompetensi yang diindikasikan dari sikap dan perilaku yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Negara, bermoral dan bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawabnya sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, mampu menjadi perekat dan pemersatu bangsa serta mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (UU No 20 tahun 2023).

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan bagian dari pemerintah yang berperan dalam memberikan pelayanan publik sesuai dengan yang diatur dalam peraturan perundang-undangan kepada masyarakat atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif. Untuk mencukupi kebutuhan akan pengembangan kompetensi pegawai ASN tersebut, maka Peraturaran Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi setiap PNS, disebutkan bahwa setiap pegawai Pegawai Negeri Sipil memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi, bahkan pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit

(minimum) 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun, sementara Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Asman Abnur mengatakan pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) mutlak dilakukan. Bagi Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan, pengembangan kompetensi pegawai ASN menjadi salah satu tupoksi dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sorong Selatan.

Menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan RB) Tjahjo Kumolo, SH, pada Rapat Koordinasi Pengembangan Kompetensi ASN secara virtual pada Juni 2020, saat ini sekitar lebih dari 1,6 juta ASN hanya memiliki kemampuan sebatas administrasi, sehingga mengurangi percepatan reformasi birokrasi yang saat ini tengah berjalan. Pengembangan kompetensi ASN diperlukan termasuk terampil dan memiliki kemampuan dalam penguasaan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) sesuai dengan Misi Presiden Republik Indonesia dalam Memperkuat Pembangunan sumber daya manusia dalam Asta Cita adalah untuk menciptakan SDM yang unggul, berdaya saing, dan mampu menjadi tulang punggung pertumbuhan ekonomi serta kemajuan bangsa dengan menekankan pada bidang pendidikan, sains, teknologi, kesehatan dan kesetaraan gender menuju Indonesia Emas 2045. Nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman bagi ASN yang bertujuan untuk menciptakan ASN yang berorientasi pelayanan, Akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaftif, dengan menerapkan nilai-nilai BerAKHLAK diharapkan ASN memberikan pelayanan publik yang lebih baik demi mewujudkan tata kelola *good governance*.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menyatakan terdapat sebanyak 30 persen atau sejumlah 1,35 juta ASN yang memiliki kinerja yang buruk dan dalam mengerjakan tugasnya cenderung tidak maksimal, di mana masih banyak ASN yang belum paham akan tugas dan kewajibannya. Hal ini salah satunya disebabkan oleh pengembangan kompetensi ASN di Kabupaten Sorong Selatan yang cenderung masih kurang optimal diterapkan di instansi publik. Pengembangan ASN justru diimplementasikan hanya untuk memenuhi ketentuan perundang-undangan saja, misalnya untuk promosi jabatan.

Reformasi birokrasi hanya dapat dilakukan jika Indonesia memiliki aparatur yang handal. Agenda reformasi menekankan pentingnya perubahan manajemen ASN sehingga mampu menghasilkan sumber daya manusia yang mampu menjadi penggerak agenda-agenda reformasi birokrasi. Salah satu agenda yang harus segera direformasi adalah pemenuhan kebutuhan kompetensi ASN. Pengembangan kompetensi ASN di Indonesia masih menghadapi banyak hambatan. Belum tersedianya *road map* dan perencanaan tahunan menyebabkan pengembangan kompetensi belum terencana dengan optimal. Selain itu, tidak adanya proses perencanaan pengembangan yang baik menyebabkan pengembangan kompetensi tidak sepenuhnya sesuai dengan arah pembangunan daerah. Akibatnya menyebabkan kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja semakin membesar.

Kabupaten Sorong Selatan adalah salah satu Kabupaten di Provinsi Papua Barat Daya yang lahir dari otonomi daerah dan

pemekaran dalam rangka mendekatkan dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, kemajuan pembangunan Kabupaten Sorong Selatan dapat terlaksana secara optimal jika didukung sumber daya aparatur yang profesional dalam menggali, mengelola, dan mengembangkan sumber daya alam dan sumber daya manusia di Kabupaten Sorong Selatan. Namun sebagai daerah otonom yang masih tergolong muda, Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan masih diperhadapkan pada kenyataan masih minimnya kualitas dan kuantitas Sumber Daya Aparatur (SDA) yang mereka miliki. Saat ini Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan memiliki jumlah Pegawai Negeri Sipil sebanyak 3.229 orang dengan latar belakang pendidikan yang berbeda-beda dan tersebar pada 28 OPD dan 14 Distrik/kecamatan. Untuk itu, diperlukan penataan pegawai agar terjadi keserasian antara kebutuhan dengan ketersediaan SDA baik secara kualitas maupun kuantitas guna mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dalam mewujudkan visi pemerintah Kabupaten Sorong Selatan yaitu “Sorong Selatan Melaju dan berdaya Saing”.

Salah satu bentuk penataan pegawai dapat dilakukan melalui penataan Sumber Daya Manusia Aparatur (SDMA) yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Penataan SDM Aparatur dilakukan melalui pengembangan kompetensi yang tujuannya untuk menselaraskan antara visi dan misi daerah dengan kemampuan aparatur dalam menjalankan program dan kegiatan yang telah ditetapkan sebagai bagian dari strategi dan arah kebijakan daerah, Hal ini dibutuhkan karena manusia adalah sumber daya organisasi yang paling menentukan dalam pencapaian

tujuan dimana sering kali munculnya kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja yang semakin membesar dan menjadi faktor penghambat pembangunan, permasalahan tersebut menuntut Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhan pengembangan pengetahuan, keterampilan dan sikap SDM Aparatur agar dapat melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dibidangnya masing-masing sesuai dengan keinginan organisasi. Tidak dipungkiri bahwa masih banyak permasalahan-permasalahan seputar SDM Aparatur yaitu antara lain :

1. Komposisi pendidikan masih dianggap kurang variatif apabila disesuaikan dengan kebutuhan di masing-masing unit organisasi.
2. Penempatan pegawai dalam jabatan masih belum berdasarkan pada kompetensi,
3. Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan dianggap masih belum efektif dalam meningkatkan kompetensi SDM Aparatur.
4. Keterbatasan dalam menyelenggarakan diklat-diklat pengembangan SDM Aparatur.
5. Masih kurangnya kesempatan pegawai untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di daerah lain dan pusat, karena kurangnya informasi mengenai jenis Pengembangan kompetensi, waktu dan tempat pelaksanaanya,

Adapun kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah Pejabat Administrator pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sorong Selatan adalah sebagai berikut :

Table 1
Nama Jabatan Administrator BAPPEDA

No.	Nama Jabatan
1	Sekretaris
2	Kepala Bidang Sosial Ekonomi
3	Kepala Bidang Pengembangan Wilayah
4	Kepala Bidang Data dan Kerjsama
5	Kepala Bidang Sumber Daya

Fenomena tersebut menjadi perhatian bagi Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan, khususnya BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya aparatur. Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan menyadari akan berbagai permasalahan tersebut, untuk itu dilakukan berbagai upaya untuk menangani permasalahan yang ada yaitu salah satunya dengan melakukan pemetaan pengembangan Kompetensi, agar diklat-diklat yang akan dilaksanakan dapat sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diinginkan oleh organisasi. Hal tersebut merupakan tantangan bagi Pemerintah Kabupaten Sorong Selatan untuk menjadi prioritas pengembangan SDM sebagaimana tertuang dalam visi Presiden RI Prabowo Subianto menuju Indonesia emas 2045.

Salah satu tugas pokok dan fungsi BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan dalam mendukung pengembangan kompetensi karier PNS adalah pemenuhan pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun bagi PNS. Maka untuk memenuhi target tersebut dapat dilakukan dengan mengikuti program pelatihan teknis dan fungsional bagi PNS. Namun demikian, adanya keterbatasan APBD untuk memenuhi hak PNS memperoleh pendidikan dan pelatihan menjadi salah satu penyebab target 20 JP per tahun untuk setiap PNS belum dapat dipenuhi. Padahal dengan memenuhi target tersebut dapat mendukung Prioritas

Pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) melalui manajemen talenta dan prioritas ke-4 Reformasi Birokrasi melalui terwujudnya SDM yang adaptif produktif, inovatif dan kompetitif.

Salah satu upaya pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh Pemkab Sorong Selatan melalui pelaksanaan diklat untuk SDM Aparatur. Hal ini sejalan dengan studi di Provinsi Sumatera Barat yang menemukan bahwa pelaksanaan program Diklatpim tingkat IV dinyatakan berhasil meningkatkan kompetensi PNS dari aspek proses dan produk (Sari, 2021). Peningkatan kinerja dan pengembangan kompetensi memiliki peranan yang sangat penting dalam pelaksanaan menuju ASN bertaraf internasional karena kinerja dan kompetensi inilah yang menjadi modal dalam pelaksanaan pelayaanan publik yang semakin berkualitas sesuai tujuan Reformasi Birokrasi (Mahardika, 2021).

Adanya ketidaksesuaian jabatan dengan kompetensi yang dimiliki oleh ASN menjadikan pengembangan kompetensi ASN perlu menjadi perhatian. Pengembangan kompetensi ASN harus direncanakan dengan baik karena jika tidak dikhawatirkan berdampak pada kinerja SDM Aparatur dan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada penerima layanan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan pada instansi pemerintah Provinsi DKI Jakarta bahwa urgensi pengembangan kompetensi didasari oleh adanya gap kompetensi untuk setiap jabatan sehingga kinerja organisasi instansi pemerintah menjadi lebih baik lagi, sehingga pemenuhan kebutuhan pelayanan publik akan terpenuhi secara optimal (Setiadiputra, 2017). Penelitian lain juga menemukan bahwa pengembangan kompetensi di kalangan ASN penting dalam memastikan

penyelenggaraan layanan publik menjadi lebih efektif dan efisien yang didasari adanya kesenjangan dalam keterampilan dengan jabatan yang diemban oleh seorang ASN (Lase dan Ndraha, 2023).

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN telah dinyatakan bahwa manajemen ASN sudah semestinya dilaksanakan dengan Sistem Merit. Di mana prinsip pengelolaan SDM Aparatur didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, potensi, dan kinerja, serta integritas dan moralitas yang dilaksanakan secara adil dan wajar. Maka pengembangan kompetensi menjadi salah satu hak bagi PNS. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil tercantum setiap PNS memperoleh pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun.

Kondisi saat ini di Pemkab Sorong Selatan, dalam pengisian jabatan tertentu tidak sesuai dengan standar kompetensi jabatan sebagaimana diatur dalam Permenpan RB nomor 38 tahun 2017. Selama ini pengisian jabatan tidak didasari oleh analisis jabatan. Hal ini salah satunya disebabkan karena belum adanya standar kompetensi jabatan yang disusun secara tepat dan komprehensif. Melalui penelitian ini, kondisi yang diharapkan adalah adanya analisis pengembangan kompetensi terhadap SDM Aparatur, terutama Pejabat Administrator pada Organisasi Perangkat Daerah BAPPEDA Kabupaten Sorong Selatan. Kemudian dari hasil analisis tersebut menjadi acuan dalam penyusunan Dokumen Standar Kompetensi Jabatan. Sehingga

ke depannya, pengisian jabatan didasarkan oleh analisis jabatan dan Standar Kompetensi Jabatan yang telah disusun. Maka Pejabat Administrator yang menduduki suatu jabatan nantinya akan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.

Dengan alasan inilah, maka pemetaan Pengembangan kompetensi SDM Aparatur dianggap penting untuk dilakukan sebagai upaya untuk menangani permasalahan yang diawali dengan penyusunan Dokumen rencana kebutuhan pengembangan kompetensi dan Standar Kompetensi Jabatan yang diperlukan dari setiap ASN berdasarkan tugas pokok dan fungsi OPD dimana mereka ditempatkan. Maka dari itu berdasarkan uraian di atas, judul penelitian yang diangkat adalah **"Analisis Pengembangan Kompetensi Manajerial Pejabat Administrator Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sorong Selatan"**. Penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan strategi-strategi yang dapat diambil oleh pemerintah daerah dalam upaya perbaikan sistem perencanaan pemenuhan pengembangan kompetensi ASN di daerah, khususnya pada BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan. Adapun rincian analisis SWOT kompetensi manajerial di BAPPEDA Kabupaten Sorong Selatan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2

Analisis SWOT Kompetensi Manajerial BAPPEDA Sorong Selatan

Aspek	Uraian
Strengths (Kekuatan)	- Komitmen pimpinan terhadap peningkatan kapasitas SDM aparatur: Pimpinan BAPPEDA memiliki perhatian terhadap pentingnya kompetensi manajerial, tercermin dari dorongan internal untuk mengikuti pelatihan dan pembinaan meskipun terbatas. Ini menjadi modal awal penting untuk mendorong perubahan dan inovasi.
Weaknesses (Kelemahan)	- Minimnya pelatihan manajerial yang sistematis dan berkelanjutan: Kegiatan pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas yang terencana secara strategis. - Ketiadaan standar kompetensi dan sistem pengukuran berbasis kinerja manajerial: Tidak ada indikator yang jelas untuk menilai sejauh mana seorang pejabat telah memenuhi kriteria manajerial yang diharapkan.
	- Dukungan kebijakan pemerintah dalam pengembangan kapasitas ASN: Terdapat peluang memanfaatkan program nasional seperti PKA, diklat teknis, dan pelatihan manajerial melalui BPSDM/LAN. - Kerja sama kelembagaan: Potensi untuk membangun kemitraan dengan instansi pelatihan terakreditasi (LAN, BPSDM Provinsi Papua Barat Daya, perguruan tinggi) untuk memperluas akses pelatihan.
Threats (Ancaman)	- Terbatasnya anggaran pengembangan SDM: Kegiatan peningkatan kompetensi seringkali terkendala dana, khususnya untuk kegiatan pelatihan luar daerah. - Tingginya frekuensi rotasi pegawai: Perpindahan pejabat yang terlalu cepat menyebabkan hilangnya kesinambungan pengembangan kapasitas individu. - Letak geografis yang terpencil: Akses ke pusat pelatihan atau kegiatan pengembangan profesional sangat terbatas karena faktor lokasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengembangan kompetensi Pejabat Administrator Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sorong Selatan ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kebutuhan pengembangan kompetensi Manajerial SDM Aparatur di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sorong Selatan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Secara Akademis

Manfaat secara akademis dalam penelitian ini adalah memberikan wawasan dan referensi tambahan bagi perkembangan Ilmu Manajemen SDM, terutama Manajemen SDM Aparatur. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi para akademisi atau para ahli yang ingin mendalami atau membutuhkan informasi mengenai analisis pengembangan kompetensi SDM Aparatur di Kabupaten Sorong Selatan.

2. Manfaat Secara Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini adalah sebagai acuan data dan informasi bagi Pemkab Sorong Selatan, khususnya BKPSDM Kabupaten Sorong Selatan pada pengisian jabatan yang tidak hanya didasari oleh analisis jabatan, tetapi juga didasari oleh Standar Kompetensi Jabatan. Hasil penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi referensi bagi Pemda dalam penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi SDM Aparatur.