

**RINGKASAN PENELITIAN
STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI
PEGAWAI NEGERI SIPIL
KABUPATEN TANGERANG PROVINSI BANTEN**

PENELITIAN KELOMPOK



OLEH

**Dr. HADI PRABOWO, M.Si
Dr. YUDHI RUSFIANA, M.Si
IRFAN SETIAWAN, S.IP, M.Si
Ir. NAWAWI, M.Si
AYU WIDOWATI JOHANNES, S.STP, M.Si
GRADIANA TEFA, S.STP, M.AP
ALYA RAMADANNI
YOPKA P. NOVANTO LOMI
ADHITYA W. WAMNEBO**

**PROGRAM STUDI
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEKTOR PUBLIK
FAKULTAS MANAJEMEN PEMERINTAHAN
INSTITUT PEMERINTAHAN DALAM NEGERI
JATINANGOR
2022**

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL KABUPATEN TANGERANG

Author:

Irfan Setiawan, Hadi Prabowo, Yudhi Rusfiana, Nawawi, Ayu Widowati Johannes, Gradiana Tefa
Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Abstrak

Pengembangan kompetensi ASN merupakan salah satu bagian dari manajemen ASN. Penerapan regulasi tersebut, diharapkan dapat menciptakan Aparatur Sipil Negara yang memiliki kualitas yang unggul lewat kompetensi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan yang berlaku. Penelitian ini bertujuan untuk strategi pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Tangerang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Para Peneliti kualitatif untuk mengumpulkan informasi yang, partisipasi yang diatur, observasi langsung, wawancara mendalam, dan melihat dokumen. Seorang informan dalam penelitian ini merupakan seseorang yang memiliki peran langsung atau tidak langsung yang menggambarkan dan memberi informasi tentang kondisi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Kabupaten Tangerang. Hasil penelitian menemukan bahwa Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada BKPSDM Kabupaten Tangerang yang dirumuskan penulis yaitu Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi kepala daerah, komitmen *stakeholder* serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan kompetensi PNS melalui pemanfaatan teknologi, dukungan politik, kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS, Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi kepala daerah serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi PNS, Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana BKPSDM dengan memanfaatkan kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta memanfaatkan kondisi dan pengaruh politik yang mendukung serta Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM BKPSDM Kabupaten Tangerang melalui pengembangan sosial budaya masyarakat yang mendukung pengembangan kompetensi

Kata Kunci: strategi, pengembangan, kompetensi, pegawai negeri sipil

Abstract

Competence development of civil servants is one part of the management of civil servants. The implementation of these regulations is expected to create a State Civil Apparatus that has superior quality through high competence in carrying out their duties and in accordance with applicable regulations. This study aims to develop a competency strategy for Tangerang Regency Civil Servants. This study uses a descriptive qualitative research method with an inductive approach. Qualitative researchers to gather information, arranged participation, direct observation, in-depth interviews, and viewing documents. An informant in this study is someone who has a direct or indirect role in describing and providing information about the condition of employee competency development in Tangerang Regency. The results of the study found that the Strategy for Competency Development of Civil Servants at the Agency for Personnel and Human Resources Development in Tangerang Regency, which was formulated was the beginning of the vision and mission of the regional head, stakeholder commitment, and the availability of the Personnel Agency budget, and human resource development, to develop competencies. Civil Servants through the use of technology, political support, Indonesia's economic progress in 2022 as well as government regulations that support the

development of civil servant competencies, in accordance with the vision and mission of regional heads and the availability of the the Agency for Personnel and Human Resources Development budget to develop community social culture to support the development of civil servant competencies , Increasing the availability of the Agency for Personnel and Human Resources Development facilities, and infrastructure by taking advantage of Indonesia's economic progress in 2022 and taking advantage of supporting political conditions, and influences as well as improving the quality and quantity of human resources in Personnel and Human Resources Development Agency, Tangerang Regency through socio-cultural development of the community that supports competency development

Keywords: strategy, development, competence, civil servant

PENDAHULUAN

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

Sumber Daya Manusia dalam organisasi pemerintahan yang dimaksud adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di berbagai instansi baik di pusat maupun di daerah. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tentu kualitas Sumber Daya Aparatur Sipil Negara sangat mempengaruhi proses dan hasil dari penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen yang baik untuk dapat mengolah dan mengembangkan kualitas tersebut.

Pengembangan kompetensi ASN merupakan salah satu bagian dari manajemen ASN sebagaimana yang di atur dalam Pasal 55 UU No. 5 Tahun 2014. Adanya pengembangan kompetensi dimaksudkan agar Aparatur Sipil Negara dapat memiliki kompetensi yang sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Saleh dkk (2013) Menjelaskan bahwa dalam mengembangkan kompetensi khususnya bagi seorang aparat, harus didasarkan pada posisi dan jenis pekerjaan apa yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya maupun tugas baru yang akan diberikan kepadanya.

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

Penerapan regulasi tersebut, diharapkan dapat menciptakan Aparatur Sipil Negara yang memiliki kualitas yang unggul lewat kompetensi yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab sesuai dengan peraturan yang berlaku. Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah unsur penunjang urusan pemerintahan. Pengembangan kompetensi ASN mengacu pada misi keempat

yaitu mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih menuju pemerintahan yang berwibawa. Oleh karena itu pengembangan kompetensi diharapkan dapat membentuk ASN yang memiliki kualitas yang dapat bekerja secara profesional demi mewujudkan pemerintahan yang baik dan bersih menuju pemerintahan yang berwibawa. Untuk itu Pemerintah Kabupaten Tangerang mengembangkan Visi Misi untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan yang profesional, transparan dan akuntabel, sebagaimana yang tertuang pada Misi ke 4 tahun 2019-2023 Pemerintah Kabupaten Tangerang.

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

Selain itu, fenomena terkait pengembangan kompetensi yang menjadi tantangan bagi Kabupaten Tangerang, dimana berdasarkan identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi Pelayanan Perangkat Daerah yang dilihat dari hasil evaluasi pelaksanaan rencana kerja 5 (lima) tahun sebelumnya masih terdapat beberapa permasalahan yang menjadi perhatian, yaitu:

1. Pengembangan karier aparatur belum optimal;
2. Penyelesaian administrasi kepegawaian belum tepat waktu;
3. Data kepegawaian belum Sinkron dan terintegrasi;
4. Penegakan disiplin belum optimal;
5. Pengembangan kompetensi, teknis dan fungsional belum optimal;
6. Penerapan sistem remunerasi pegawai yang diterapkan tahun ini menjadi perhatian;
7. Belum optimalnya Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas.
8. Masih belum meratanya penyebaran sumber daya aparatur;
9. Belum optimalnya database analisa kebutuhan diklat;
10. Belum optimalnya budaya kerja aparatur;
11. Sistem penilaian kinerja yang obyektif baru diterapkan tahun ini.

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

Fenomena lainnya yaitu adanya tantangan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi yang memberikan dampak pada penyelenggaraan pemerintahan. Penyelenggaraan pemerintahan di Kabupaten

Tangerang pun menyesuaikan dengan tantangan perkembangan tersebut. Pelayanan kebutuhan masyarakat baik di Dinas maupun di Kecamatan telah menggunakan berbagai aplikasi. Hal ini menuntut aparatur sipil negara untuk meningkatkan kompetensi dalam menguasai penggunaan aplikasi serta menyesuaikan dengan perkembangan teknologi dan informasi.

Berdasarkan penelitian terdahulu, dapat diidentifikasi bahwa persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti adalah dalam menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif. Sedangkan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian peneliti adalah dapat dilihat bahwa penelitian terdahulu seperti penelitian Adrianto (2019) dan penelitian Apandi (2020) hanya menganalisis strategi yang sudah ada dalam organisasi dan belum menunjukkan perumusan strategi baru kedepan. Adapun penelitian Hidayatullah, Indrayani & Suwanda, (2021) menganalisis perumusan strategi baru namun strateginya hanya memfokuskan strategi pengembangan kompetensi melalui diklat dan mutasi, padahal masih banyak peran yang dapat dilakukan oleh BKPSDM yang dapat dijadikan startegi dalam pengembangan kompetensi seperti pemanfaatan teknologi lewat inovasi, memberikan motivasi kepada pegawai untuk mengembangkan kompetensinya serta mengoptimalkan peran Analisis Kebutuhan Diklat juga dapat menjadi bagian dari perumusan strategi dalam pengembangan kompetensi Apratur Sipil Negara.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Penelitian kualitatif menganalisis data secara induktif, artinya penelitian dilakukan untuk mencari fakta-fakta yang bervariasi yang selanjutnya disajikan dan dijadikan sebuah kesimpulan yang bermakna (Anggito & Setiawan, 2018). Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif agar peneliti dapat menganalisis dan menggambarkan fenomena penelitian peneliti dengan lengkap dan runtut berdasarkan fakta-fakta yang didapatkan sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan penelitian yang bermakna.

Penelitian ini menggunakan jenis data kualitatif dimana metode mendasar digunakan oleh para Peneliti kualitatif untuk mengumpulkan informasi yang partisipasi yang diatur, observasi langsung, wawancara mendalam, dan melihat dokumen. Seorang informan dalam penelitian ini merupakan seseorang yang memiliki peran langsung atau tidak langsung yang menggambarkan dan memberi informasi tentang kondisi Pengembangan Kompetensi Pegawai di Kabupaten Tangerang. Penentuan informan yang gunakan dalam penelitian kualitatif ialah *purposive sampling* dimana teknik pengambilan sampel sumber data dilakukan dengan pertimbangan tertentu sehingga mendapatkan sumber data atau orang yang di anggap paling paham tentang apa yang di diharapkan (Sugiyono, 2016). Instrumen penelitian

Analisis pengembangan kompetensi djabarkan melalui pendapat para ahli seperti Cherrington (1995), Sedarmayanti (2017), Arbani (2021) dan Undang-undang Nomor 5 tahun 2014 dimana menjelaskan pengembangan pegawai

melalui Pendidikan, Diklat dan Mutasi pada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kabupaten Tangerang. Sesuai dengan fokus peneliti, maka peneliti menganalisis pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM Tangerang. Analisis tersebut dikaitkan dengan landasan legalistik serta mengidentifikasi faktor eksternal dan internal pengembangan kompetensi berdasarkan lingkungan internal yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan Ancaman. Dari hasil identifikasi tersebut maka dapat ditentukan faktor penghambat dan pendukung pengembangan kompetensi.

Peneliti menggunakan teknik analisis data model Miles & Huberman (2007), yaitu: Reduksi Data, *Data Display*, Menarik kesimpulan. Setelah melakukan langkah tersebut maka dilakukan analisis SWOT terhadap data yang diperoleh, sesuai dengan operasional konsep yang telah peneliti jelaskan sebelumnya maka peneliti merumuskan isu strategis dengan menggunakan analisis matriks SWOT. Analisis ini berdasarkan pemikiran rasional yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Tabel 1

Matriks Analisis SWOT Dengan Pendekatan Kualitatif

	Strength (S) Faktor-faktor kekuatan internal	Weakness (W) Faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O) Faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Matriks Analisis SWOT (Rangkuti, 2017).

Setelah menggunakan instrumen analisis matriks SWOT maka akan didapatkan isu strategis, berikutnya dilakukan pengukuran tingkat kestrategisan isu agar dapat diketahui seberapa besar pengaruh isu tersebut terhadap eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan, pengukuran tersebut menggunakan (*Litmus Test*) sebagai tahapan analisis data akhir sehingga dapat ditetapkan program – program strategis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap pimpinan Satuan Organisasi di lingkungan Badan bertanggungjawab memimpin, mengkoordinasikan setiap bawahannya dan memberikan bimbingan, pedoman serta arahan bagi pelaksanaan tugas setiap bawahannya. Setiap pimpinan Satuan Organisasi dibantu oleh setiap pimpinan

Satuan Organisasi dibawahnya dan mengadakan rapat terbuka dalam rangka pemberian bimbingan kepada setiap bawahannya.

Setiap pimpinan Satuan Organisasi dilingkungan Badan wajib mengikuti, mematuhi petunjuk dan bertanggungjawab kepada setiap atasannya serta menyampaikan laporan hasil pelaksanaan tugasnya secara berkala atau setiap waktu apabila diperlukan. Setiap laporan yang diterima oleh pimpinan Satuan Organisasi dari setiap bawahannya wajib diolah dan dipergunakan sebagai bahan penyusunan laporan lebih lanjut dalam rangka memberikan petunjuk kepada setiap bawahannya. Kepala Badan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan fungsi Badan kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Apabila seorang pimpinan Satuan Organisasi dilingkungan Badan berhalangan dalam pelaksanaan tugas, maka yang bersangkutan dapat menunjuk 1 (satu) orang pejabat satu tingkat lebih rendah di bawahnya untuk bertindak atas nama pimpinan Satuan Organisasi yang bersangkutan.

Kepala Badan merupakan jabatan eselon II.b atau jabatan pimpinan tinggi pratama. Sekretaris Badan merupakan jabatan eselon III.a atau jabatan administrator. Kepala bidang merupakan jabatan eselon III.b atau jabatan administrator. Kepala subbidang pada Bidang dan kepala subbagian pada Sekretariat Badan merupakan jabatan eselon IV.a atau jabatan pengawas. Kepala Unit Pelaksana Teknis kelas B pada Badan dan kepala subbagian pada Unit Pelaksana Teknis kelas A pada Badan merupakan jabatan eselon IV.b atau jabatan pengawas.

Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Tangerang.

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

Kompetensi merupakan salah satu jenis kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang PNS. Menurut pasal 69 ayat (3) huruf b UU No. 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Kompetensi dapat diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan. Sehingga ketika seseorang hendak menduduki suatu jabatan maka ia harus 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 Tangerang 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 Tangerang.

Peneliti menganalisis pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh BKPSDM Tangerang dengan menggunakan teori (Nawawi 2011) dimana pengembangan kompetensi dapat dianalisis melalui indikator pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh organisasi penanggung jawab, dimana organisasi penanggung jawab adalah BKPSDM Kabupaten Tangerang. Sub Indikator pengembangan kompetensi meliputi Kerjasama antara organisasi dengan pegawai, Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat, Penyelenggaraan Pendidikan, Pelatihan dan Mutasi serta Pemberian motivasi kepada pegawai.

Analisis Faktor Pendukung Dan Penghambat Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada BKPSDM Kabupaten Tangerang Provinsi Banten

Faktor pendukung dan penghambat dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dianalisis dengan menggunakan Analisis lingkungan strategis sebagai bagian dari analisis SWOT yang dilakukan untuk menganalisis dan mengelompokkan sub indikator lingkungan internal apakah masuk kedalam kekuatan atau kelemahan serta menganalisis dan mengelompokkan sub indikator lingkungan eksternal apakah masuk ke dalam peluang atau ancaman. Setelah melakukan analisis maka Kekuatan dan peluang dikelompokkan ke dalam faktor pendukung sedangkan kelemahan dan ancaman dikelompokkan kedalam faktor penghambat.

Lingkungan Internal

Lingkungan internal dalam analisis SWOT meliputi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Pada bagian ini peneliti akan menganalisis sub indikator dalam lingkungan internal apakah masuk kedalam kekuatan atau kelemahan. Dari hasil analisis tersebut maka peneliti dapat mengelompokkannya dan melanjutkan ke dalam analisis SWOT untuk merumuskan isu strategis.

1) Kesesuaian Visi dan Misi Kepala Daerah.

Kesesuaian visi dan misi yang dimaksud pada bagian ini adalah kesesuaian visi dan misi Bupati dengan kondisi pengembangan kompetensi PNS. Kabupaten Tangerang mengadakan pelantikan bupati dan wakil bupati pada tahun 2018. Oleh karena itu maka visi dan misi dari kepala daerah tersebut menjadi pedoman dalam penyusunan rencana kerja di tiap Perangkat Daerah. Visi dan misi Bupati Tangerang sudah sangat sesuai dengan kondisi pengembangan kompetensi, bahkan kesesuaian terdapat pada misi kelima yaitu *Meningkatkan tata kelola, akses dan kualitas pelayanan publik.*, dari misi tersebut kita dapat melihat fokus kinerja dan pembangunan pada peningkatan tata kelola dan kualitas, yang salah satu syaratnya adalah pengembangan kompetensi pegawai. Misi tersebut perlu ditunjang dengan pembangunan sumber daya aparatur yang produktif, berkualitas dan

berkompetensi. Bentuk pembangunan manusia ialah pengembangan kompetensi. Dengan kompetensi yang berkembang maka sumber daya aparatur akan berkualitas, produktif dan berkompetensi. Misi tersebut menunjukkan adanya kesesuaian dengan pengembangan kompetensi yang memang dibutuhkan oleh PNS di Kabupaten Tangerang, melihat banyaknya PNS yang belum mengikuti diklat kepemimpinan. Berdasarkan analisis peneliti maka kesesuaian Visi dan Misi Kepala Daerah dengan kondisi pengembangan kompetensi masuk ke dalam kekuatan lingkungan internal.

2) Kondisi dan Kualitas SDM Aparatur.

Kondisi dan kualitas SDM Aparatur yang dimaksud pada bagian ini adalah kondisi SDM Aparatur yang terdapat pada BKPSDM Kabupaten Tangerang baik dari segi kualitas maupun kuantitas apakah mendukung pengembangan kompetensi. Mengingat pengembangan kompetensi merupakan tugas dan fungsi dari BKPSDM Kabupaten Tangerang maka sumber daya manusia didalamnya harus berkualitas dan tercukupi jumlahnya, sehingga pengelolaan pengembangan kompetensi dapat berjalan dengan maksimal. PNS di BKPSDM Kabupaten Tangerang didominasi oleh lulusan sarjana sebanyak 40 orang pegawai, kemudian Pasca Sarjana sebanyak 14 orang pegawai, Diploma III sebanyak 9 orang pegawai, dan masih terdapat juga lulusan SMA/SMK sebanyak 11 orang pegawai padahal seharusnya BKPSDM dapat memberikan tugas belajar maupun izin belajar untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi sehingga kompetensi PNS juga dapat berkembang. Peneliti juga menganalisa yang berlatar belakang kompetensi pendidikan IT sebanyak 5 Orang Selain itu Peneliti juga menganalisa latar belakang pendidikan kepala BKPSDM Kabupaten Tangerang yang hanya lulusan S1 dan belum melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi padahal posisinya sangat mendukung untuk dia mendapatkan izin maupun tugas belajar untuk mengembangkan kemampuannya. Berdasarkan analisis peneliti maka kondisi dan kualitas SDM Aparatur masuk ke dalam kelemahan lingkungan internal.

3) Anggaran.

Anggaran yang memadai akan sangat mendukung proses pengembangan kompetensi dari PNS, tidak hanya internal BKPSDM yang harus tercukupi anggarannya, tetapi juga anggaran tiap Perangkat Daerah harus memadai juga, karena salah satu jalur pengembangan kompetensi yaitu melalui diklat kepemimpinan, anggarannya seluruhnya dibebankan kepada Perangkat Daerah masing – masing. Kegiatan Pengembangan Kompetensi ASN pada tahun 2020, dengan alokasi anggaran sebesar Rp. 7.258.125.250,- dikarenakan adanya pandemi Covid sehingga difocusing sebesar Rp. 6.423.175.750,- atau sebesar 88.50%, sehingga otomatis kegiatan di pengembangan Aparatur hanya terlaksana 11.50%. sehingga sisa anggaran hanya sebesar Rp. 834.949.500,-. Dari anggaran tersebut Penyerapan Anggaran Program Tahun Anggaran 2020 untuk kegiatan pengembangan Kompetensi ASN terrealisasi sebesar Rp. 738.879.000,- atau 88.49% dari sisa anggaran yang tidak terkena refocusing. Sementara Tingkat Efisiensi dan Efektivitas Kinerja Tahun

Anggaran 2020 pada Bidang Peningkatan Kompetensi Aparatur sebesar 19.41% dengan tingkat efektivitas Pada tingkat Efisiensi dan efektivitas walaupun tidak mencapai target 100% dalam presentase capaian penyerapan anggaran sasaran tapi sudah mencerminkan pencapaian yang baik. Walaupun anggaran dari BKPSDM dalam menunjang proses pengembangan kompetensi tergerus oleh refocusing pada tahun 2020, namun pada tahun 2021 Bidang Pengembangan Sumber daya Manusia BKPSDM mendapatkan anggaran Rp. 12.819.958.220,- untuk kegiatan peningkatan kompetensi Teknis, Fungsional, dan Kepemimpinan. Anggaran yang dimiliki oleh BKPSDM Tangerang dapat menjadi kekuatan internal dalam menciptakan strategi dalam pengembangan kompetensi, melihat adanya peningkatan anggaran untuk bidang pengembangan ASN dari tahun 2020 ke tahun 2021 sehingga anggaran pada tahun 2022 dapat dialokasikan dan dimanfaatkan sebaik-baiknya untuk mengembangkan kompetensi PNS. Sehingga semua pegawai yang telah menduduki jabatan namun belum mengikuti peningkatan kompetensi dapat diprioritaskan dan kompetensinya dapat dikembangkan sehingga ia memenuhi persyaratan kompetensi jabatan yang sedang ia tempati.

4) Sarana dan Prasarana.

Terkait ketersediaan sarana dan prasarana maka peneliti menemukan bahwa sarana dan prasarana yang ada di BKPSDM Kabupaten Tangerang yang menunjang pengembangan kompetensi khususnya pada bidang pengembangan aparatur masih kurang untuk melaksanakan diklat tersendiri. Selain itu berkaitan dengan sarana dan prasarana BKPSDM Kabupaten Tangerang sedang membangun ruang diklat yang nantinya akan digunakan sebagai tempat diklat sehingga pegawai tidak perlu dikirimkan ke provinsi tapi diklat dapat dilakukan di Kabupaten Tangerang namun tetap mengundang widyaswara dan tetap berkoordinasi dengan LAN dan BKD Provinsi. Namun ruang diklat tersebut belum rampung mulai dari fasilitas kamar penginapan hingga aula dan fasilitas pendukung lainnya. Terdapat kekurangan sarana dan prasarana yang menunjang di Kabupaten Tangerang. Dapat dilihat bahwa walaupun masih berfungsi baik namun sarana dan prasarana penunjang tersebut merupakan barang pengadaan yang lama, sehingga rawan untuk mengalami kerusakan, dan kurang berfungsi dengan baik untuk peralatan IT seperti Komputer yang perlu sering diupgrade baik dari aplikasi software maupun hardwarenya, agar dapat melayani bidang kepegawaian di BKPSDM Kabupaten Tangerang. Berdasarkan analisis peneliti maka ketersediaan sarana dan prasarana masuk ke dalam kelemahan lingkungan internal.

5) Komitmen Stakeholder.

Komitmen yang dibangun oleh BKD Provinsi dan LAN terkait pengembangan kompetensi lewat diklatpim sangat baik, dimana pelaksanaan diklat tetap dilaksanakan walaupun secara daring demi untuk pengembangan kompetensi pegawai dan hal ini membawa dampak baik dan peluang bagi PNS di tiap daerah untuk tetap memiliki kesempatan dalam mengembangkan kompetensi walau dalam pandemi sekalipun. Saat ini di tahun 2022 pelaksanaan diklatpim

dilaksanakan secara *blended learning* yang memadukan sistem daring dan luring dan merupakan bentuk inovasi yang menyesuaikan dengan keadaan saat ini yang diatur dalam Peraturan LAN No. 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar CPNS dimana *blended learning* juga diberlakukan dalam diklatpim. Berdasarkan analisis peneliti maka komitmen *stakeholder* masuk ke dalam kekuatan lingkungan internal.

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dalam analisis SWOT meliputi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Pada bagian ini peneliti akan menganalisis sub indikator dalam lingkungan eksternal apakah masuk kedalam peluang atau ancaman. Dari hasil analisis tersebut maka peneliti dapat mengelompokannya dan melanjutkan ke dalam analisis SWOT untuk merumuskan isu strategis.

- 1) Faktor Ekonomi. Faktor ekonomi yang dimaksud pada bagian ini adalah kondisi dan pengaruh ekonomi terhadap pengembangan kompetensi PNS. Faktor ekonomi adalah faktor yang sangat mempengaruhi proses pemerintahan. Perubahan ekonomi seperti pada skala nasional akan mempengaruhi jalannya pemerintahan baik di pusat maupun di daerah. Pada pengembangan kompetensi, faktor ekonomi sangat berpengaruh pada keberlangsungan pengembangan karena dalam melakukan pengembangan kompetensi membutuhkan anggaran, dimana anggaran sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi yang dimiliki oleh suatu Negara dan daerah. Faktor ekonomi maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa faktor ekonomi sangat mempengaruhi pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS, dimana kaitannya adalah pada anggaran. Jika pertumbuhan ekonomi baik maka anggaran untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi akan baik. Saat ini Indonesia memasuki tahun 2022 dimana kasus pandemi sudah menurun dan anggaran menjadi baik juga tidak seperti sebelumnya terjadi pemangkasan anggaran selama pandemi. Bank Indonesia (BI) memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2022 akan mencapai angka 4,7-5,5%, dari sebelumnya yaitu 3,2-4,0% di tahun 2021, yang kemudian dipicu oleh berlanjutnya perbaikan ekonomi global yang berdampak pada kinerja ekspor yang tetap kuat dan meningkatnya permintaan domestik dari kenaikan konsumsi dan investasi. Hal tersebut didukung oleh vaksinasi, pembukaan sektor ekonomi serta rangsangan kebijakan. Adanya peningkatan pertumbuhan ekonomi tersebut akan menjadi peluang terhadap ketersediaan anggaran yang menunjang berbagai kegiatan pemerintahan yang termasuk didalamnya pengembangan kompetensi PNS. Peneliti menganalisis pengaruhnya terhadap pengembangan kompetensi yang juga tidak berjalan dengan baik dimana pada tahun 2020 tidak ada satupun PNS yang mengikuti pengembangan kompetensi lewat diklatpim, begitu juga dengan diklat teknis dan fungsional yang juga tidak berjalan dengan baik. Namun grafik bergerak naik diakhir 2021 hingga pada tahun 2022 akan terjadi peningkatan pertumbuhan ekonomi seperti yang diprediksi oleh Bank Indonesia akan mencapai angka 4,7-5,5% pada tahun 2022. Berdasarkan analisis peneliti maka faktor ekonomi masuk ke dalam peluang lingkungan eksternal.

- 2) Faktor Politik. Faktor politik yang dimaksud pada bagian ini adalah kondisi dan pengaruh politik terhadap pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Tangerang. Dalam hal ini politik berkaitan dengan kebijakan serta pengaruh yang diberikan oleh Bupati selaku kepala daerah terhadap pengembangan kompetensi PNS. Kondisi dan pengaruh politik terhadap pengembangan kompetensi PNS maka peneliti dapat menemukan bahwa kondisi dan pengaruh politik di Kabupaten Tangerang sangat mendukung pengembangan kompetensi SDM, dapat dilihat dari politik sebagai kebijakan dimana bupati menempatkan pembangunan SDM dalam misi pertama. Selain itu dalam kepengurusan pengembangan kompetensi seperti pengurusan surat bebas tugas mengikuti diklat, persetujuan izin dan tugas belajar selalu didukung oleh bupati tanpa dipersulit. Berdasarkan analisis peneliti maka faktor politik masuk ke dalam peluang lingkungan eksternal.
- 3) Faktor Sosial Budaya. Faktor sosial budaya yang dimaksud pada bagian ini adalah kondisi dan pengaruh sosial budaya masyarakat terhadap pengembangan kompetensi PNS. Dalam hal ini faktor sosial budaya berkaitan dengan lingkungan sosial dan budaya PNS yang ada di Kabupaten Tangerang. Faktor ini akan berpengaruh pada kesadaran dan keinginan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan seseorang. PNS akan malas dan tidak memiliki kesadaran untuk mengembangkan kompetensi atau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi apabila budaya dan kebiasaan sosial dilingkungkannya tidak mendukung hal tersebut. Sama seperti budaya untuk lebih baik bekerja dan menikah daripada melanjutkan sekolah. Berdasarkan hasil wawancara terkait dengan kondisi dan pengaruh sosial budaya masyarakat terhadap pengembangan kompetensi PNS, maka ditemukan bahwa faktor sosial budaya yang ada di Kabupaten Tangerang belum terlalu mendukung terhadap pengembangan kompetensi PNS. Dimana masyarakat ketika sudah nyaman dengan apa yang ia rasa cukup maka ia akan enggan untuk mengembangkan apa ia miliki. Budaya tersebut mempengaruhi keinginan dan kesadaran dari seseorang khususnya PNS sehingga ada banyak PNS yang tidak mau mengembangkan kompetensinya dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau mengembangkan kompetensinya lewat hal lain. Itulah yang menyebabkan banyak PNS yang menduduki jabatan namun belum mengikuti diklat/pim sebagian menganggap sudah cukup dengan apa yang ia miliki sehingga ketika mengikuti diklat/pim hanya akan menghabiskan waktu dan tenaga. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan wawancara peneliti pada indikator pelaksanaan diklat dimana peneliti melaksanakan wawancara dengan kasubid kepegawaian DPMPTSP yang menjelaskan banyak pegawai yang sudah pensiun sudah menduduki jabatan namun tidak mau mengikuti diklat/pim karena menganggap apa yang ia miliki cukup dan itu hanya membuang waktu dan tenaga hal tersebut turut dipengaruhi oleh faktor sosial dan budaya dari masyarakat. Berdasarkan analisis peneliti maka faktor sosial budaya masuk kedalam ancaman lingkungan eksternal.
- 4) Faktor Perkembangan Teknologi. Era globalisasi yang ada saat ini membawa banyak perubahan terutama pada sektor pemerintahan. Revolusi industri 4.0 membawa era digitalisasi yang membuat banyak kegiatan pemerintahan yang semula manual menjadi digital dan hal ini membawa banyak manfaat terutama dalam bidang pelayanan dan dalam pencapaian tujuan organisasi. Data menunjukkan bahwa jumlah penduduk dunia yang menggunakan akses internet dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan, hal ini menunjukkan bahwa masyarakat sangat menerima dan mudah beradaptasi dengan

perkembangan teknologi, oleh karena itu perkembangan teknologi harus dimanfaatkan sebagai peluang karena pengaruhnya yang begitu mudah diserap oleh masyarakat. Saat ini pengembangan kompetensi dapat dilakukan PNS dengan mengikuti seminar, penataran dan kursus online yang bahkan bisa diakses dimana saja dengan internet. Selain itu perkembangan teknologi dapat membawa inovasi baru bagi pengembangan kompetensi, dapat dilihat dari sistem diklatpim yang saat ini menggunakan sistem *blended* yang menggabungkan daring dan luring dengan memanfaatkan teknologi. BKPSDM Kabupaten Tangerang juga sudah memanfaatkan teknologi dengan menciptakan berbagai aplikasi pendukung pengembangan kompetensi ditahun 2020. Yaitu aplikasi ASN-G dan SIMASN yang sangat menunjang proses pengembangan kompetensi ASN yang dilakukan oleh BKPSDM. Berdasarkan uraian analisis tersebut maka faktor perkembangan teknologi menjadi peluang dalam lingkungan eksternal.

5) Regulasi Pemerintah. Regulasi pemerintah yang dimaksud pada bagian ini adalah peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS. Regulasi yang dimaksud tidak hanya regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat, tetapi juga regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah. Berdasarkan hasil wawancara peneliti terkait regulasi pemerintah maka ditemukan bahwa bahwa saat ini regulasi pemerintah sudah mendukung pengembangan kompetensi namun regulasi yang dikeluarkan sebagian besar adalah regulasi yang berasal dari pusat. Untuk Kabupaten Tangerang maupun Provinsi Banten belum memiliki Peraturan Daerah yang mendukung pengembangan kompetensi khususnya kompetensi, seharusnya daerah lebih berani mengeluarkan PERDA terkait pengembangan kompetensi melihat banyaknya peluang lewat regulasi pusat tentang pengembangan kompetensi. Regulasi pemerintah dapat menjadi peluang dalam pengembangan kompetensi seperti pada Pasal 55 ayat (1) huruf d. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa salah satu kegiatan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah Pengembangan Karier. Pengembangan karier tidak bisa dilepaskan dari pengembangan kompetensi. Disebutkan juga pada Pasal 70 ayat (1) UU 5 Tahun 2014 bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan Karier, disebutkan dalam Pasal 162-187 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Berdasarkan ketentuan Pasal 225 PP 11/2017 bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai teknis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi diatur dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara. Peraturan terkait hal tersebut adalah Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara. Berdasarkan analisis peneliti maka Regulasi pemerintah masuk kedalam peluang lingkungan eksternal.

Faktor Pendukung

Berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis dari indikator lingkungan internal dan lingkungan eksternal maka sub indikator dari kedua indikator tersebut yang masuk ke dalam kekuatan dan peluang dikelompokkan sebagai faktor pendukung pengembangan kompetensi. Adapun faktor pendukung pengembangan kompetensi pada BKPSDM Kabupaten Tangerang yaitu:

1. Adanya kesesuaian Visi dan Misi Bupati dan Wakil Bupati Tangerang terkait dengan pengembangan kompetensi. Dengan kompetensi yang berkembang

maka sumber daya manusia aparatur akan berkualitas, produktif dan sejahtera. Misi kelima menunjukkan adanya kesesuaian dengan pengembangan kompetensi yang memang dibutuhkan oleh PNS di Kabupaten Tangerang, melihat banyaknya PNS yang belum mengikuti diklat kepemimpinan.

2. Adanya ketersediaan anggaran yang cukup dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Pengembangan kompetensi masuk kedalam Indikator Kinerja Utama (IKU) BKPSDM Kabupaten Tangerang sehingga anggaran akan diberikan untuk memenuhi dan merealisasikan indikator kinerja tersebut.
3. Adanya komitmen kuat yang dibangun oleh setiap *stakeholder* dalam mendukung pengembangan kompetensi PNS. *Stakeholder* yang dimaksud seperti LAN, BKD Provinsi, serta Bupati Tangerang sangat mendukung dan konsisten dalam memegang komitmen terkait pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Tangerang.
4. Faktor ekonomi Indonesia yang mengalami kenaikan pesat di tahun 2022 merupakan faktor pendukung. Jika pertumbuhan ekonomi baik maka anggaran untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi akan baik dimana Bank Indonesia (BI) memprediksi pertumbuhan ekonomi Indonesia di tahun 2022 akan mencapai angka 4,7-5,5%, dari sebelumnya yaitu 3,2-4,0% di tahun 2021, yang kemudian dipicu oleh berlanjutnya perbaikan ekonomi global yang berdampak pada kinerja ekspor yang tetap kuat dan meningkatnya permintaan domestik dari kenaikan konsumsi dan investasi.
5. Adanya kondisi dan pengaruh politik yang mendukung pengembangan kompetensi PNS. dapat dilihat dari politik sebagai kebijakan dimana bupati menempatkan pembangunan SDM dalam misi pertama. Selain itu dalam kepengurusan pengembangan kompetensi seperti pengurusan surat bebas tugas mengikuti diklat, persetujuan izin dan tugas belajar selalu didukung oleh bupati tanpa dipersulit.
6. Adanya dukungan dari faktor kemajuan dan perkembangan teknologi. Dimana saat ini pengembangan kompetensi dapat dilakukan PNS dengan mengikuti seminar, penataran dan kursus online yang bahkan bisa diakses dimana saja dengan internet. Selain itu perkembangan teknologi dapat membawa inovasi baru bagi pengembangan kompetensi, dapat dilihat dari sistem diklatpim yang saat ini menggunakan sistem *blended* yang menggabungkan daring dan luring dengan memanfaatkan teknologi. BKPSDM Kabupaten Tangerang juga sudah memanfaatkan teknologi dengan menciptakan aplikasi pendukung Analisis Kebutuhan Diklat ditahun 2020.
7. Adanya regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS. Seperti pada Pasal 55 ayat (1) huruf d. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjelaskan bahwa salah satu kegiatan manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) adalah Pengembangan Karier. Pengembangan karier tidak bisa dilepaskan dari pengembangan kompetensi. Disebutkan juga pada Pasal 70 ayat (1) UU 5 Tahun 2014 bahwa setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan Karier, disebutkan dalam Pasal 162-187 Peraturan Pemerintah

Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Berdasarkan ketentuan Pasal 225 PP 11/2017 bahwa ketentuan lebih lanjut mengenai teknis perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi diatur dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara. Peraturan terkait hal tersebut adalah Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Faktor Penghambat

Berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis dari indikator lingkungan internal dan lingkungan eksternal maka sub indikator dari kedua indikator tersebut yang masuk ke dalam kelemahan dan ancaman dikelompokkan sebagai faktor penghambat pengembangan kompetensi. Adapun faktor penghambat pengembangan kompetensi pada BKPSDM Kabupaten Tangerang yaitu:

1. Rendahnya kualitas SDM di BKPSDM Kabupaten Tangerang serta masih kurangnya jumlah Pegawai di BKPSDM Kabupaten Tangerang utamanya yang memiliki kompetensi IT. Masih terdapatnya PNS dengan tingkat Pendidikan SMA sederajatnya yang masih perlu peningkatan kualitasnya.
2. Kurangnya ketersediaan sarana dan prasarana di BKPSDM Kabupaten Tangerang yang menunjang pengembangan kompetensi khususnya pada bidang pengembangan aparatur. Mulai dari belum adanya Gedung diklat yang kondusif, sarana dan prasarana yang belum mendukung karena sudah lama dan perlu di tingkatkan baik terkait aplikasi software dan hardwarenya juga sangat mempengaruhi proses pengembangan kompetensi, baik dari Analisis kebutuhan diklat, perencanaan, penginputan data pegawai, dan pengelolaan berbasis komputer.
3. Faktor sosial budaya masyarakat yang kurang mendukung pengembangan kompetensi. Dimana masyarakat ketika sudah nyaman dengan apa yang ia rasa cukup maka ia akan enggan untuk mengembangkan apa ia miliki. Budaya tersebut mempengaruhi keinginan dan kesadaran dari seseorang khususnya PNS sehingga ada banyak PNS yang tidak mau mengembangkan kompetensinya dengan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi atau mengembangkan kompetensinya lewat hal lain. Itulah yang menyebabkan banyak PNS yang menduduki jabatan namun belum mengikuti diklatpim sebagian menganggap sudah cukup dengan apa yang ia miliki sehingga ketika mengikuti diklatpim hanya akan menghabiskan waktu dan tenaga.

Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada BKPSDM Kabupaten Tangerang Provinsi Banten

Pada bagian ini peneliti akan menentukan isu – isu strategis terkait pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Tangerang. Penentuan isu – isu strategis dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT sehingga peneliti dapat menentukan isu–isu strategis sebagai upaya dalam mengatasi permasalahan terkait

pengembangan kompetensi di Kabupaten Tangerang. Setelah menentukan isu – isu strategis kemudian peneliti melakukan evaluasi isu strategis, dimana peneliti akan mengukur tingkat kestrategisan isu agar dapat diketahui seberapa besar kontribusi isu tersebut terhadap eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan dan penyelesaian masalah terkait pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Tangerang, sebagai alat ukurnya dipergunakan alat uji litmus (*Litmus Test*).

a) Identifikasi Isu - Isu Strategis

Upaya mengatasi permasalahan pengembangan kompetensi di Kabupaten Tangerang yaitu dengan memperhatikan lingkungan internal yang berupa kekuatan ataupun kelemahan dan lingkungan eksternal yang berupa peluang maupun ancaman. Dengan menggunakan matrik SWOT akan ditentukan isu strategis yang perlu ditangani oleh BKPSDM Kabupaten Tangerang. Analisis SWOT dilakukan dengan memasukan analisis lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemahan serta lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman ke dalam matriks SWOT kemudian di tentukan strategi S-O, W-O, S-T dan W-T. Berikut matriks analisis SWOT untuk pengembangan kompetensi PNS Kabupaten Tangerang pada BKPSDM Kabupaten Tangerang

Tabel 2

Matriks Analisis SWOT Pengembangan Kompetensi PNS Kabupaten Tangerang Pada BKPSDM Kabupaten Tangerang

FAKTOR INTERNAL	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OR TERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati terkait dengan pengembangan kompetensi 2. Adanya ketersediaan anggaran yang cukup dari BKPSDM dalam pengembangan kompetensi 3. Adanya komitmen kuat yang dibangun oleh setiap <i>stakeholder</i> dalam mendukung pengembangan kompetensi PNS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya kualitas SDM di BKPSDM Kabupaten Tangerang serta masih kurangnya jumlah Pegawai di BKPSDM Kabupaten Tangerang 2. Kurangnya ketersediaan sarana dan prasarana di BKPSDM Kabupaten Tangerang yang menunjang pengembangan kompetensi

<p>OPPORTUNITIES (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi ekonomi ekonomi Indonesia yang mengalami kenaikan pesat di tahun 2022 2. Adanya kondisi dan pengaruh politik yang mendukung pengembangan kompetensi PNS 3. Adanya dukungan dari faktor kemajuan dan perkembangan teknologi terhadap pengembangan kompetensi PNS 4. Adanya regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS. 	<p>STRATEGI S-O</p> <p>Memfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati, komitmen <i>stakeholder</i> serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan kompetensi PNS melalui pemanfaatan teknologi, dukungan politik, kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS</p>	<p>STRATEGI W-O</p> <p>Meningkatan ketersediaan sarana dan prasarana BKPSDM dengan memanfaatkan kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta memanfaatkan kondisi dan pengaruh politik yang mendukung</p>
<p>THREATS (T)</p> <p>Faktor sosial budaya masyarakat yang kurang mendukung pengembangan kompetensi.</p>	<p>STRATEGI S-T</p> <p>Memfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi PNS</p>	<p>STRATEGI W-T</p> <p>Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM BKPSDM Kabupaten Tangerang melalui pengembangan sosial budaya masyarakat yang mendukung pengembangan kompetensi</p>

Sumber : Data Olahan Penulis, Tahun 2022.

b) Evaluasi Isu Strategis

Setelah dirumuskan isu strategis dari hasil analisis SWOT maka tahap selanjutnya ialah evaluasi isu strategis. Pada bagian ini peneliti akan mengukur tingkat kestrategisan suatu isu sehingga dapat diketahui seberapa besar kontribusi isu tersebut terhadap eksistensi dan keberhasilan organisasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Sebagai alat ukurnya dipergunakan alat uji litmus (*Litmus Test*). Berdasarkan pada model tes uji litmus dari Bryson, ada 13 pertanyaan pada masing-masing isu. Pertanyaan diberikan kepada pimpinan organisasi yang dalam hal ini adalah kepala BKPSDM Kabupaten Tangerang. peneliti mengajukan tes litmus kepada kepala BKPSDM Kabupaten Tangerang dengan menggunakan *google form* yang dikirimkan kepada Kepala BKPSDM Kabupaten Tangerang pada tanggal 29 Agustus 2022. Link *google form* dibagikan melalui *WhatsApp*. Berikut tampilan uji litmus dalam *google form* peneliti:

Gambar 1
Tampilan Uji Litmus Dalam *Google Form*

UJI LITMUS
STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS PADA BKPSDM KABUPATEN

UJI LITMUS DIGUNAKAN UNTUK MENENTUKAN SEBERAPA STRATEGIS SEBUAH STRATEGI YANG TELAH DIRUMUSKAN LEWAT ANALISIS SWOT OLEH PENULIS DARI PENELITIAN PENULIS YANG TELAH DILAKSANAKAN DI BKPSDM KABUPATEN

BERIKUT ISU - ISU STRATEGIS HASIL ANALISIS PENULIS

1. STRATEGI S-O
-Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati, komitmen stakeholder serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan kompetensi manajerial PNS melalui pemanfaatan teknologi, dukungan politik, kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi manajerial PNS

2. STRATEGI W-O
-Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana BKPSDM dengan memanfaatkan kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta memanfaatkan kondisi dan pengaruh politik yang mendukung

3. STRATEGI S-T
-Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati

Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati, komitmen stakeholder serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan kompetensi manajerial PNS melalui pemanfaatan teknologi, dukungan politik, kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi manajerial PNS. Bilamana/kapan isu tersebut akan menjadi tantangan/peluang?

saat ini
 tahun depan
 Dua tahun atau lebih dari sekarang

Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana BKPSDM dengan memanfaatkan kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta memanfaatkan kondisi dan pengaruh politik yang mendukung. Bilamana/kapan isu tersebut akan menjadi tantangan/peluang?

saat ini
 tahun depan
 Dua tahun atau lebih dari sekarang

Dari hasil pengisian uji litmus melalui *google form* oleh Kepala BKPSDM Kabupaten Tangerang, penulis kemudian memasukkannya ke dalam tabel uji litmus untuk mengetahui nilai tiap pertanyaan pada masing–masing isu strategis.

Melihat hasil skoring dan kriteria klasifikasi isu, maka 4 isu strategis yang telah diidentifikasi dapat diklasifikasi berdasarkan urutan prioritas seperti pada tabel di bawah ini:

Tabel 3
Klasifikasi Isu – Isu Strategis

No.	Isu Strategis	Total Skor	Sifat Isu
1	Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati, komitmen stakeholder serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan kompetensi PNS melalui pemanfaatan teknologi, dukungan politik, kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS.	30	Strategis
2	Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi PNS.	22	Moderat

No.	Isu Strategis	Total Skor	Sifat Isu
3	Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana BKPSDM dengan memanfaatkan kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta memanfaatkan kondisi dan pengaruh politik yang mendukung.	22	Moderat
4	Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM BKPSDM Kabupaten Tangerang melalui pengembangan sosial budaya masyarakat yang mendukung pengembangan kompetensi.	25	Moderat

Sumber : Data Olahan Penulis, Tahun 2022.

Dari hasil klasifikasi isu tersebut, dapat diketahui urutan prioritas penyelesaian dari masing-masing isu. Isu yang memiliki skor tertinggi adalah Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati, komitmen stakeholder serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan kompetensi PNS melalui pemanfaatan teknologi, dukungan politik, kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS. Isu tersebut memerlukan prioritas pemecahan yang lebih tinggi.

c) Perumusan Program – Program Strategis Pengembangan Kompetensi PNS Pada BKPSDM Kabupaten Tangerang

Setelah menentukan sifat dari empat isu strategis terkait pengembangan kompetensi PNS pada BKPSDM Kabupaten Tangerang, kemudian tahapan selanjutnya yaitu merumuskan program-program strategis pengembangan kompetensi PNS pada BKPSDM Kabupaten Tangerang. Berikut adalah rincian perumusan program-program strategisnya:

1. Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati dan Wakil Bupati, komitmen *stakeholder* serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan kompetensi PNS melalui pemanfaatan teknologi, dukungan politik, kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS:
 - a. Menciptakan aplikasi yang mendukung pengembangan kompetensi PNS
 - b. Membuat PERDA dan PERBUB yang memuat dukungan pelaksanaan pengembangan kompetensi serta PERDA dan PERBUB terkait sanksi terhadap PNS yang dengan sengaja tidak mengikuti dan memenuhi persyaratan kompetensi.
 - c. Membuat penataran dan seminar baik secara daring maupun luring terkait peningkatan kompetensi bagi seluruh PNS di Kabupaten Tangerang dengan mengundang narasumber berpengalaman dan berkualitas.
2. Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi Bupati serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi PNS:

- a. Melakukan sosialisasi dan seminar kepada masyarakat Kabupaten Tangerang secara umum yang dapat dilakukan baik secara daring maupun luring untuk memberikan pemahaman kepada masyarakat terkait pentingnya pengembangan kompetensi dan pentingnya meningkatkan kualitas SDM.
 - b. Melakukan sosialisasi dan seminar khusus kepada PNS Kabupaten Tangerang terkait pentingnya pengembangan kompetensi khususnya bagi PNS yang menduduki jabatan namun belum mengikuti diklatpim.
3. Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana BKPSDM dengan memanfaatkan kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta memanfaatkan kondisi dan pengaruh politik yang mendukung:
- a. Melakukan perencanaan pengadaan sarana dan prasarana penunjang pengembangan kompetensi.
 - b. Melakukan perbaikan sarana dan prasarana penunjang pengembangan kompetensi yang rusak dan tidak berfungsi.
4. Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM BKPSDM Kabupaten Tangerang melalui pengembangan sosial budaya masyarakat yang mendukung pengembangan kompetensi:
- a. Mengadakan pengembangan kompetensi SDM BKPSDM Kabupaten Tangerang dengan cara bekerjasama dengan lembaga, dinas lainnya, masyarakat, maupun swasta.
 - b. Memberikan izin belajar dan tugas belajar kepada ASN BKPSDM Kabupaten Tangerang sesuai kebutuhan.
 - c. Mengadakan pelatihan-pelatihan secara intensif dan berkala kepada pegawai-pegawai BKPSDM Kabupaten Tangerang.

PENUTUP

Faktor pendukung dalam pengembangan kompetensi PNS pada BKPSDM Kabupaten Tangerang meliputi adanya kesesuaian Visi dan Misi kepala daerah, adanya ketersediaan anggaran yang cukup, adanya komitmen kuat yang dibangun oleh setiap *stakeholder* dalam mendukung pengembangan kompetensi PNS, faktor ekonomi Indonesia yang mengalami kenaikan pesat di tahun 2022, adanya kondisi dan pengaruh politik yang mendukung, adanya dukungan dari faktor kemajuan dan perkembangan teknologi serta Adanya regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS. Sedangkan faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi PNS pada BKPSDM Kabupaten Tangerang meliputi Rendahnya kualitas dan kuantitas SDM di BKPSDM Kabupaten Tangerang, kurangnya ketersediaan sarana dan prasarana serta faktor sosial budaya masyarakat yang kurang mendukung pengembangan kompetensi. Strategi

Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada BKPSDM Kabupaten Tangerang yang dirumuskan penulis yaitu Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi kepala daerah, komitmen *stakeholder* serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan kompetensi PNS melalui pemanfaatan teknologi, dukungan politik, kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta regulasi pemerintah yang mendukung pengembangan kompetensi PNS, Memanfaatkan kesesuaian visi dan misi kepala daerah serta ketersediaan anggaran BKPSDM untuk mengembangkan sosial budaya masyarakat untuk mendukung pengembangan kompetensi PNS, Meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana BKPSDM dengan memanfaatkan kemajuan ekonomi Indonesia di tahun 2022 serta memanfaatkan kondisi dan pengaruh politik yang mendukung serta Peningkatan kualitas dan kuantitas SDM BKPSDM Kabupaten Tangerang melalui pengembangan sosial budaya masyarakat yang mendukung pengembangan kompetensi. Strategi pengembangan kompetensi pada BKPSDM Kabupaten Tangerang yang telah dirumuskan penulis untuk dapat di laksanakan dan dituangkan kedalam program strategis BKPSDM Kabupaten Tangerang sehingga dapat mengatasi permasalahan terkait pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Tangerang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto. 2019. "Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Dalam Meningkatkan Public Service Pada Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Pangkep." Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Anggito, Albi & Johan Setiawan. 2018. Metodologi Penelitian Kualitatif. Sukabumi: CV Jejak.
- Apandi. 2020. "Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi Dan Edukasi Kebijakan Publik." Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran 14(1):27–36. doi: 10.30957/cendekia.v14i1.608.
- Arbani, 2021, Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Tenaga Kependidikan Uin Antasari Banjarmasin Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan, At-Tarwiyah, Jurnal STAI Al-Washliyah Barabai- Vol.XIV No.27, Januari-Juni 2021
- Cherrington, David J, 1995, The Management of Human Resources (4th. Edition). New. Jersey: Prentice. Hall. Inc.
- Hidayatullah, Rizki, Etin Indrayani & Dadang Suwanda. 2021. "Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh." VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia 13(1):101–11.
- Miles & Huberman, 2007, Analisis Data Kualitatif. Jakarta: UI Press
- Nawawi, Hadari. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Rangkuti, Freddy. 2017. Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT: Cara Perhitungan Bobot, Rating Dan OCAI. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti, 2017, Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja. PT Refika Aditama, Bandung.
- Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&B. Bandung: Alfabeta.