

## STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KOTA PROBOLINGGO

Ika Retno Hawiyanti, Mohammad Natsir

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Wijaya Putra

[ikahawiyanti1985@gmail.com](mailto:ikahawiyanti1985@gmail.com)<sup>1</sup>, [mohammadnatsir@uwp.ac.id](mailto:mohammadnatsir@uwp.ac.id)<sup>2</sup>

### Abstrak

Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai negeri Sipil merupakan suatu tindakan yang menyebabkan perumusan dan pelaksanaan rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi dalam mengembangkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas ketrampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengelolaan, arah dan strategi pengembangan kompetensi PNS dilingkungan Pemerintah Kota Probolinggo serta memberikan rekomendasi strategi dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT sehingga dapat meningkatkan pengembangan kompetensi PNS dilingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. Penelitian ini meruakan penelitian yang menggunakan penelitian kualitatif Penentuan informan dilakukan dengan metode purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan suatu kriteria tertentu. Jumlah informan yang diwawancarai adalah 6 orang dan ASN yang sudah melaksanakan pengembangan kompetensi. Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi PNS dilingkungan Pemerintah Kota Probolinggo masih belum dikelola dengan efektif, arah dan strategi pengembangan kompetensi PNS dilingkungan Pemerintah Kota Probolinggo telah selaras dengan visi dan misi Kota Probolinggo, serta hasil perumusan strategi oleh peneliti terkait pengembangan kompetensi PNS dilingkungan Pemerintah Kota Probolinggo Pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo masih belum optimal dan belum efektif. Hal ini terlihat dari beberapa faktor yang telah didapat pada hasil penelitian, yakni: Belum optimalnya pengelolaan peningkatan kompetensi PNS dimana tidak ada pemberian insentif (*reward*) and *punishment*, keterbatasan anggaran, sarana dan prasarana belum memadai, lambatnya koneksi jaringan internet, kurang kepedulian PNS dalam memperbarui data aplikasi SIMPEG, belum adanya dasar hukum yang mengatur program DOU ASN, Keterlambatan dalam menyusun peraturan perundang-undangan. Posisi Pemerintah Kota memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada antara lain : fokus kegiatan event, Optimalisasi dalam menyusun kebijakan, meningkatkan intensitas dalam berkomunikasi Perangkat Daerah , menggunakan lulusan PTDI STTD dan STAN sebagai narasumber dalam DOU ASN, menggunakan teknik jemput bola dalam pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD), mensosialisasikan pengisian SIMPEG, Pengajuan pengadaan sarana dan prasarana, menyusun dasar hukum terkait program penunjang pengembangan kompetensi PNS, melaksanakan harmonisasi kebijakan, Peningkatan koordinasi antar Kepala Perangkat Daerah, Mengadakankegiatan penjadwalan komunitas belajar IT Menyusun kebijakan tindak lanjut berdasarkan Peraturan Wali Kota tentang rencana kerja yang memuat DOU ASN dan Pemanfaatan Peraturan Wali Kota terkait TPP untuk memotivasi minat PNS.

Kata Kunci : Kompetensi PNS, Analisis Kebutuhan Diklat, Aplikasi SIMPEG

## Abstrack

Civil Servant Competency Development Strategy is an action that causes the formulation and implementation of plans designed to achieve organizational goals in developing the ability of Civil Servants to carry out a job or task that is based on skills and knowledge and is supported by the work attitudes required by the job. The. This research aims to examine and analyze the management, direction and strategies for developing civil servant competencies within the Probolinggo City Government and provide strategy recommendations using a SWOT analysis approach so that it can improve the development of civil servant competencies within the Probolinggo City Government. This research is research that uses qualitative research. Determining informants was carried out using a purposive sampling method, namely a sampling technique based on certain criteria. The number of informants interviewed was 6 people and ASN who had carried out competency development. The results of the analysis in this research show that the development of civil servant competency within the Probolinggo City Government is still not managed effectively, the direction and strategy for developing civil servant competency within the Probolinggo City Government is in line with the vision and mission of the City of Probolinggo, as well as the results of strategy formulation by researcher regarding the development of civil servant competency in the environment. Probolinggo City Government The development of civil servant competency within the Probolinggo City Government is still not optimal and not yet effective. This can be seen from several factors that have been obtained in the research results, namely : the management of improving the competency of civil servants is not yet optimal, where there is no provision of incentives (rewards) and punishment, budget limitations, inadequate facilities and infrastructure, slow internet network connections, lack of concern for civil servants in updating SIMPEG application data, lack of legal basis governing the ASN DOU program, delays in drafting statutory regulation. The position of the city Government has opportunities and strength so that it can take advantage of existing opportunities, including: focusing on event activities, optimizing in formulating policies, increasing intensity communicating with regional officials, using PTDI STTD and STAN graduates as resource persons in DOU ASN using ball pick-up techniques in implementation Analysis of Education and Training needs (AKD), Socializing the filling out of SIMPEG , proposing the procurement of facilities and infrastructure, prepaing the legal basis related to supporting programs for developing civil servant competencies, implementing policy harmonization, Increasing coordinatin between Heads of Regional Apparatus, Organizing scheduling activities for IT learning communities scheduling activities Deloping follow-up policies based on Mayor's Regulatians regarding work plans kontaing DOU ASN and Utilization of Mayor's Regulations Cities related to TPP to motivate civil servant interest.

Keywords: Civil Servant Competency, Training Needs Analysis, SIMPEG Application.

## Pendahuluan

Dalam menciptakan birokrasi yang efektif dan efisien serta berorientasi pada pelayanan publik, maka perlu adanya transformasi tatanan birokrasi melalui reformasi birokrasi. Sebagaimana amanat Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 bahwa salah satu misi dari reformasi birokrasi adalah dengan menerapkan manajemen perubahan (*change management*) agar tidak terjadi hambatan terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi. Terdapat 8 area perubahan dalam melaksanakan manajemen perubahan, yakni; manajemen perubahan, deregulasi kebijakan penataan organisasi, penataan tatalaksana, penataan SDM Aparatur, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dari 8 area tersebut, diharapkan Indonesia berada pada fase yang benar-benar bergerak menuju negara maju pada tahun 2025. perlu adanya dorongan dalam pengembangan kapasitas SDM sebagaimana menurut pendapat Grindle dalam Haryono (2009:39), bahwa peningkatan kapasitas individu dalam menjalankan tanggung jawabnya secara profesional dan peningkatan kemampuan teknis individu merupakan inisiatif upaya untuk mengembangkan SDM secara umum. Berdasarkan pendapat tersebut disimpulkan bahwa kompetensi membawa peran penting dalam pelaksanaan pengembangan SDM. Hal ini sejalan dengan pendapat Sutrisno (2010:4), bahwa sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi sehingga dapat dijelaskan bahwa manusia memiliki kekuatan (*power*) yang perlu ditingkatkan kualitasnya agar dapat menjadikan organisasi menjadi lebih unggul.

Belum adanya peraturan Wali Kota Probolinggo yang mengatur tentang pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS juga menjadi kendala dalam proses pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. Oleh sebab itu, diperlukan analisis strategi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. Dengan ditemukannya Untuk menganalisis hal tersebut, peneliti menggunakan model SWOT, yaitu singkatan dari strengths (kekuatan), weakness (kelemahan), opportunities (peluang) dan threts (ancaman) (Sunarto, 2007:241). Analisis SWOT merupakan suatu bentuk analisis yang ada di dalam organisasi yang secara sistematis dapat membantu dalam usaha penyusunan suatu rencana yang matang untuk mencapai tujuan, baik itu tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam hal ini, SWOT merupakan salah satu instrumen analisis strategi yang ampuh apabila digunakan dengan tepat. Keunggulan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi organisasi untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sekaligus juga berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi. Sehingga dapat dikatakan juga bahwa analisis SWOT adalah evaluasi atas faktor kekuatan dan kelemahan internal suatu organisasi dan juga evaluasi atas peluang dan ancaman dari lingkungan. Mengingat berbagai fenomena di atas, tentu penelitian yang serupa pernah dilakukan oleh peneliti lain.

Secara etimologi istilah kompetensi berasal dari kata bahasa Secara etimologi Inggris "*competency*" yang artinya kecakapan atau kemampuan (Echols dan Shadily,1983:132).

Sedangkan menurut Purwadarminta (1982:51) menjelaskan kompetensi sebagai kewenangan atau kekuasaan untuk menentukan atau memutuskan sesuatu hal. Dengan kata lain bahwa kompetensi disebut sebagai wewenang atau kewenangan. Berdasarkan definisi-definisi tersebut, maka yang dimaksud dengan pengertian kompetensi adalah kewenangan dan kecakapan atau kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai dengan jabatan yang disandangnya. Dengan demikian, tekanannya pada kewenangan dan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas pada suatu jabatan atau pekerjaan seseorang di dalam organisasi atau instansi pemerintah ataupun swasta. Menurut Robbin (2007), kompetensi diartikan sebagai kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Kemampuan ini ditentukan oleh 2 (dua) faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.). Hal ini selaras dengan pendapat Rivai (2011:302) bahwa kompetensi diartikan sebagai kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan. Kompetensi juga diartikan oleh Wibowo (2007:110) sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Hutapea dan Thoha (2008:4), kompetensi didefinisikan sebagai kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

#### Dimensi Kompetensi PNS

Berdasarkan beberapa pengertian pengembangan sumber daya manusia sebelumnya, penulis menyimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang dilakukan secara sistematis sebagai upaya meningkatkan kompetensi yang terdiri dari dimensi pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pendidikan dan pelatihan merupakan alat manajemen yang efektif sebagai solusi masalah kinerja individu yang disebabkan karena kemampuan individu itu sendiri dalam wujud kurang memadainya pengetahuan dan keterampilan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Spencer & Spencer dalam Sudarmanto (2014:53) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi yang diuraikan sebagai berikut :

1. Motif (*motive*);

Merupakan hal-hal yang seseorang pikir atau inginkan secara konsisten yang menimbulkan tindakan. Motif akan mendorong, mengarahkan perilaku, terhadap tindakan atau tujuan tertentu

2. Sifat (*traits*);

Merupakan karakter fisik dan respon-respon konsisten terhadap situasi atau informasi

3. Konsep diri (*self-concept*);

Merupakan sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Nilai yang dijunjung tinggi seseorang serta suatu sikap terhadap sesuatu yang ideal, dicita-citakan yang diwujudkan dalam pekerjaan atau kehidupannya.

4. Pengetahuan (*knowledge*);

Merupakan informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Sumber-sumber pengetahuan diperoleh dari hasil telaah (*study, learning*) dan pengalaman (*experience*) serta intuisi (*intuition*). Pengetahuan sebagai kemampuan untuk menyelesaikan tugas tertentu melalui belajar. Belajar adalah mengaitkan secara bersama-sama antara data dengan informasi, pengalaman, dan sikap yang dimiliki seseorang.

5. Keterampilan (*skill*).

Merupakan kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Kompetensi keterampilan mental atau kognitif meliputi, pemikiran analitis (memproses pengetahuan atau data, menentukan sebab dan pengaruh mengorganisasi data dan rencana) dan pemikiran konseptual.

Berkaitan dengan hal tersebut, Sari et al., (2020) mengemukakan bahwa pendidikan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia khususnya untuk mengembangkan aspek kemampuan intelektual dan kepribadian manusia yang perlu dilakukan secara terus menerus. Sedarmayanti (2009) juga mengemukakan bahwa pendidikan dalam suatu lembaga merupakan proses pengembangan kemampuan menuju arah yang diinginkan oleh lembaga yang bersangkutan.

Berdasarkan beberapa fenomena yang diuraikan di atas, jelas terlihat bahwa pengembangan kompetensi pegawai pemerintah melalui pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang mutlak, hal ini berlaku mulai dari level bawahan operasional hingga level pimpinan tertinggi dalam organisasi. Secara praktik, regulasi Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 mengatakan bahwa Pendidikan dan Pelatihan (diklat) adalah proses penyelenggaraan pembelajaran bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diarahkan untuk membentuk kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik oleh seorang PNS berupa pengetahuan, ketrampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Secara persepektif organisasional penyelenggara diklat PNS diarahkan untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional, memiliki sikap pengabdian dan kesetiaan kepada bangsa dan negara, serta membangun semangat persatuan dan kesatuan nasional. Pendidikan dan pelatihan sebagai wahana yang efektif untuk pengembangan diri dan kemampuan pegawai aparatur pemerintah, perlu dipahami berbagai alasan mengapa pelatihan perlu diselenggarakan.

## **Metode Penelitian**

### **Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Erickson (1968) dan Denzin & Lincoln (1994) dalam Anggito & Setiawan (2018) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang memiliki maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dalam berbagai metode yang ada. Penelitian kualitatif berusaha untuk menemukan dan menggambarkan secara naratif dan dampak dari kegiatan atau tindakan yang dilakukan. Hal ini selaras dengan analisis yang dilakukan peneliti terkait kajian mendalam terhadap pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. Adapun

yang menjadi khalayak sasaran dalam penelitian ini adalah pegawai yang menangani pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo. Pendekatan penelitian ini yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan induktif, dimana peneliti membangun pola-pola, kategori-kategori, dan tema-temanya dibawah ke atas (induktif), dengan mengolah data ke dalam unit-unit informasi yang lebih abstrak. Sebagaimana Haritanto dan Nugroho (2022) yang mengatakan bahwa penelitian Induktif bersifat khusus dimana pendekatan ini dilakukan untuk membangun teori berdasarkan hasil pengamatan maupun observasi secara langsung dan dilakukan berulang – ulang dalam membentuk pola yang akan melahirkan.

### **Fokus Dan Dimensi Penelitian**

Merujuk pada rumusan dan tujuan penelitian yang dikemukakan sebelumnya, serta agar tidak terjadi salah tafsir terhadap hasil penelitian maka peneliti merasa perlu untuk memberikan fokus penelitian dan dimensi penelitian. Fokus penelitian ini berfokus terhadap pembahasan secara detail untuk mendapatkan rumusan strategi pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo dengan mengacu dimensi dan sub dimensi yang digunakan untuk mendapatkan strategi dengan melakukan penyesuaian di Kota Probolinggo sehingga dimensi yang dapat digunakan adalah:

- a. Dimensi Pengembangan Sumberdaya Manusia (SDM)
- b. Dimensi pengembangan SDM ini membahas sub dimensi diklat/training menggambarkan kondisi eksisting pengembangan SDM melalui diklat/training kemudian pengembangan SDM melalui praktek langsung, kemudian kondisi iklim kerja pegawai PNS di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo dan proses rekrutmen (penunjukkan peserta) yang mengikuti pengembangan SDM.
- c. Dimensi Penguatan Organisasi
- d. Dimensi penguatan organisasi ini membahas kepemimpinan pada setiap instansi maupun lingkup Pemerintah Kota Probolinggo secara keseluruhan. Membahas kesempatan yang diberikan bagi setiap elemen organisasi untuk mengembangkan kapasitas pegawainya serta tipe kegiatan yang digunakan seperti: sistem insetif, perlengkapan personil, budaya organisasi, dan struktur manajerial
- e. Dimensi Reformasi Peraturan
- f. Dimensi ini membahas sub dimensi peraturan yang mendukung upaya pembangunan kapasitas dan dilaksanakan secara konsisten serta berhubungan langsung dengan pembangunan kapasitas itu sendiri.

Selanjutnya, dalam menentukan arah strategi menggunakan Teori SWOT (Salim & Siswanto, 2019) yang diambil dari kekuatan/kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam pengembangan kapasitas pemerintah daerah.

### **Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian adalah tempat atau objek untuk diadakan suatu penelitian. Lokasi penelitian bertempat di Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Probolinggo

Peneliti mengambil lokasi penelitian tersebut dengan pertimbangan seperti unsur keterjangkauan lokasi penelitian oleh peneliti, baik dilihat dari segi tenaga, dana maupun

dari segi efisiensi waktu. Selain itu, pemilihan lokasi penelitian ini dapat memberikan efisiensi waktu dan masih dapat melaksanakan tugas pokok peneliti sebagai PNS di BKPSDM Kota Probolinggo.

Selanjutnya, di BKPSDM peneliti dapat menemukan isu permasalahan serta berbagai informasi terkait pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo.

### **Metode analisis data**

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis model interaktif. Menurut Sayidah (2018), teknis analisis model interaktif terdiri dari:

#### 1. Data reduction ( Reduksi Data )

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal – hal yang pokok, memfokuskan pada hal – hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dalam penelitian ini tema yang digunakan adalah terkait dengan pengembangan kompetensi PNS di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo dan menggunakan pola yang diawali dengan temuan data penelitian melalui hasil wawancara, dokumen – dokumen dan observasi. Selanjutnya mendiskusikan hasil dengan orang lain yang dianggap ahli dalam hal ini dosen pembimbing dan memfokuskan serta mengolah semua data mentah agar lebih bermakna.

Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk pengumpulan data selanjutnya.

#### 2. Data *display* (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan hubungan antara kategori, flowchat dan sejenisnya. Yang sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif.

#### 3. *Conclution Drawing* (Verifikasi)

Kesimpulan apa yang dikemukakan masih bersifat sementara dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti – bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikut. Kesimpulan data yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti – bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Dalam Burhan (2012;145) Aktivitas-aktivitas di atas sejalan dengan pengertian analisis data menurut Creswell (2013;274) “*Data analysis is an ongoing process that requires continuous reflection on the data, asking questions analytically and write short notes throughout the study*”. Analisis data melibatkan pengumpulan data yang terbuka, yang didasarkan pada pertanyaan-pertanyaan umum, dan analisis informasi dari para partisipan.

## **Hasil Dan Pembahasan**

Pada penelitian ini ada beberapa hal – hal yang mempengaruhi pengembangan kompetensi ASN di Kota Probolinggo hal ini sejalan dengan teori Grindle bahwa pengembangan kompetensi ASN dipengaruhi oleh beberapa dimensi antara lain :

a. Dimensi Pengembangan SDM.

Pengembangan SDM Kota Probolinggo belum dilaksanakan secara optimal. Hal tersebut digambarkan dari tidak ada sistem reward dan panishment, masih ada benturan kepentingan yang menyebabkan peserta diklat tidak tepat sasaran pemilihan peserta diklat didasari oleh kebijakan pimpinan bukan dari hasil pengisian AKD. Hasil pembahasan ini sejalan dengan penelitian ( Rosiadi dkk , 2018 ) yang menyatakan bahwa dukungan pemerintah serta anggaran menjadi salah satu faktor penghambat pengembangan kompetensi ASN, sedangkan pengembangan SDM ini digambarkan melalui pelatihan dan diklat yang diikuti oleh setiap ASN. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Grindle bahwa dimensi pengembangan SDM dipengaruhi oleh dimensi pengembangan SDM, dengan fokus: personel yang profesional dan kemampuan teknis serta tipe kegiatan seperti: training, praktek langsung, kondisi iklim kerja, dan rekrutmen.

b. Dimensi Penguatan Organisasi

Penguatan Organisasi pada Pemerintah Kota Probolinggo belum maksimal dilaksanakan. Hal ini didasari hasil pengamatan dan gambaran peneliti terhadap sarana prasarana, jaringan internet serta kurangnya tenaga pramuka komputer dikarenakan terbatasnya fasilitas dan anggaran serta tidak kalah penting kurangnya kepedulian PNS dalam mengisi data aplikasi SIMPEG. Hasil pembahasan ini diperkuat dengan hasil penelitian ( Alfian Rosiadi, Margono Setiawan, Wahdiyati Moko 2018 ) bahwa dukungan pemerintah kabupaten tulungagung, maka diperoleh hasil penelitian bahwa prinsip MSDM berbasis kompetensi dilakukan dengan terbatas kendala insfakstruktur, dukungan anggaran dan persepsi dari pimpinan unit organisasi maupun PNS itu sendiri menjadi penghambat dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Menurut Wirawan (2012:1), SDM merupakan sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan dan menyinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa SDM, sumber daya lainnya menganggur (*idle*) dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi sejalan dengan Wirawan dari hasil penelitian (Wirawan Lukito & haryono 2020 ) strategi peningkatan kompetensi dengan metode e – learning.

c. Dimensi Reformasi Kelembagaan

Reformasi Kelembagaan di Kota Probolinggo masih dalam proses penataan pada tahun 2023 Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Kota Probolinggo berproses yang kondisi saat ini bidang satu dengan yang lain masih melaksanakan tugas fungsi yang bercampuran di tahun 2024 terbagi hanya dua fungsi yaitu administrasi dan pelatihan kompetensi, hal ini juga diperkuat dengan penelitian sebelumnya oleh (Rillia Aisyah 2017) bahwa kebijakan pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di Kabupaten Sumenep maka diperoleh hasil penelitian dengan model implementasi kebijakan Edward III meliputi aspek komunikasi, sumber daya disposisi dan struktur organisasi



dan dengan di kuatkan teori ( Warsito dan Yuwono 2003) meliputi :

- a. Komitmen Bersama (*Collective Commit-ments*)
- b. Kepemimpinan yang Kondusif (*Conduasive Leadership*).
- c. Reformasi Peraturan
- d. Reformasi Kelembagaan
- e. Pengakuan Kekuatan dan Kelemahan yang dimiliki.

## Penutup

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan maka peneliti memperoleh kesimpulan bahwa Pengembangan kompetensi PNS di lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo masih belum optimal dan belum efektif. Hal ini terlihat dari beberapa faktor yang telah didapat pada hasil penelitian, yakni: Belum optimalnya pengelolaan peningkatan kompetensi PNS dimana tidak ada pemberian insentif (*reward*) and *punishment*, keterbatasan anggaran, sarana dan prasana belum memadai, lambatnya koneksi jaringan internet, Kurang kepedulian PNS dalam memperbarui data aplikasi SIMPEG, belum adanya dasar hukum yang mengatur program DOU ASN, Keterlambatan dalam menyusun peraturan perundang-undangan. Posisi Pemerintah Kota memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada antara lain : fokus kegiatan event, Optimalisasi dalam menyusun kebijakan, meningkatkan intensitas dalam berkomunikasi Perangkat Daerah , menggunakan lulusan PTDI STTD dan STAN sebagai narasumber dalam DOU ASN, menggunakan teknik jemput bola dalam pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat (AKD), mensosialisasikan pengisian SIMPEG, Pengajuan pengadaan sarana dan prasarana, menyusun dasar hukum terkait program penunjang pengembangan kompetensi PNS, melaksanakan harmonisasi kebijakan, Peningkatan koordinasi antar Kepala Perangkat Daerah, Mengadakan kegiatan mentoring/ penjadwalan komunitas belajar IT Menyusun kebijakan tindak lanjut berdasarkan Peraturan Wali Kota tentang rencana kerja yang memuat DOU ASN dan Pemanfaatan Peraturan Wali Kota terkait TPP untuk memotivasi minat PNS.

## Daftar Pustaka

- Bambang, Wahyudi. (2002). *Manajemen sumber daya manusia edisi pertama..* Bandung: SULITA
- Bungin, Burhan. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada
- Burnie, David. (2007). *Jendela IPTEK: cahaya*. Jakarta: Balai Pustaka
- Djamarah, S.B., & Zain, A. (2018). *Strategi belajar mengajar*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Edy, Sutrisno. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Hamdi, Muchlis. (2014). *Kebijakan Publik (Proses, Analisis, dan Partisipasi)*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Handoko, T. Hani dan Reksohadiprodjo. (2003). *Manajemen sumber daya manusia dan perusahaan. edisi kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihat Tua Efendi. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Grasindo

- Hasan Erliana. (2014). *Filsafat ilmu dan metodologi penelitian ilmu pemerintahan*. Bogor: Ghalia Indonesia. (*sebuah strategi, perencanaan dan pengembangan*). Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah 17 tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 13 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi Secara Terbuka di Lingkungan Instansi Pemerintah
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2018 Tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Pengembangan Kompetensi Pendidikan Negara Nomor 28 Tahun 2021 Tentang Bagi Pegawai Negeri Sipil melalui Jalur Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara Dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Walikota Nomor 29 Tahun 2018 tentang Standar Kompetensi Manajerial Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama
- Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 53 Tahun 2016 Tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 22 Tahun 2014 Tentang Pemberian Tugas Belajar, Keterangan Belajar, Izin Belajar, Keterangan Pendidikan, Keterangan Selesai Belajar, Pencantuman Gelar Akademik Dan Sebutan Profesi, Ujian Kenaikan Pangkat Pilihan Penyesuaian Ijazah Dan Kenaikan Pangkat Pilihan Penyesuaian Ijazah Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo
- Peraturan Walikota Probolinggo Nomor 41 Tahun 2022 Tentang Pedoman teknis identifikasi, penilaian, dan pemetaan talenta pegawai negeri sipil di Lingkungan pemerintah kota probolinggo
- Surat Edaran Wali Kota Probolinggo nomor 800/1110/425.203/2020 perihal Pengembangan Kompetensi
- Surat Edaran Wali Kota Probolinggo nomor 893/368/425.203/2021 perihal Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Bagi ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Probolinggo

- Andriani, Novia Putri M.D & Endah Setyowati. (2019). *Perencanaan core capability pegawai dalam rangka menghadapi era kompetitif (studi di pusat konservasi tumbuhan kebun raya LIPI)*. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 5(1), 17-24.
- Apandi. (2020). *Strategi peningkatan kompetensi aparatur sipil negara melalui peningkatan e-literasi dan edukasi kebijakan publik*. *CENDEKIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 14(1): 33-42.
- Asiyah, Nur, Deddy Mulyadi, dan Nita Nurliawati. (2020). *Strategi pengembangan sumber daya aparatur di kantor badan kepegawaian daerah kabupaten asahan*. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(1), 111-128.
- Iriawan, Hermanu. (2021). *Strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur pada pemerintah daerah kabupaten numfor*. *Jurnal Pendidikan, Sejarah, dan Ilmu-ilmu Sosial*, 5(1), 131-137.
- Keo, Marianus. (2021). *Optimalisasi kompetensi analis SDM aparatur melalui karya ilmiah*. *Civil Service: Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 15(2), 95 - 105.
- MK Listyotami, NS Reznani - Empowerment: Jurnal ( 2022) *Meningkatkan Produktivitas Menulis Karya Tulis Ilmiah bagi Mahasiswa di Era Digital*. [journal.sinergicendikia.com](http://journal.sinergicendikia.com) Vol 1 No. 2
- Lestari, Neneng, Seno Andri, dan Adi Anto. (2021). *Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia kota dumai*, *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 95-112.
- Lukito, Imam & Haryono. (2020). *Optimalisasi pendidikan dan pelatihan metode e-learning di lingkungan kementerian hukum dan HAM*. *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 14(2), 339-360.
- Sholiha, Nasyika Fitriarifahrul, Ratna Meisa Dai, dan Deasy Silvyia Sari. (2021). *Analisis SWOT implementasi kebijakan pengembangan kompetensi di kabupaten bandung*. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 4(2), 128-237.
- Nekwek, Leonard (2022) *Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Yalimo Provinsi Papua*. Jakarta. *Jurnal Adhikari*.
- Zaky, Muhammad ( 2022 ), *Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Untuk Meningkatkan Efektivita*, *Jimea*. Vol.6 No.1