

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Kebijakan

1. UU ASN Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara

Diamanatkan dalam undang-undang ASN nomor 20 tahun 2023 dalam rangka meningkatkan profesionalisme ASN dalam menjalankan tugas kedinasan yang menyebutkan bahwa penyelenggaraan manajemen ASN dilandasi oleh profesionalisme. ASN diharapkan mampu menggunakan sikap profesional. Profesional adalah individu dengan keterampilan khusus yang merupakan kunci kinerja mereka. Profesionalisme ASN dalam bekerja adalah hal yang wajib.

Pegawai dengan sikap ini akan mampu dengan tenang dan sigap dalam memahami tugas dan tanggung jawabnya, membina hubungan dan hubungan yang baik, serta memiliki fokus yang baik pada uraian tugas jabatannya. Profesionalisme bagi pegawai tidak hanya sebatas pemahaman terhadap tugas yang diberikan, namun kesediaan untuk terbuka dalam menilai diri sendiri baik dari prestasi maupun kekurangannya.

Peraturan manajemen ASN mengatur tentang peningkatan sistem merit yang mendukung pemetaan jabatan profesional, penetapan alokasi pegawai berdasarkan kompetensi dan kinerja secara obyektif, yang dilaksanakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat, profesional, dan transparan. Indeks Profesionalisme ASN merupakan upaya pengukuran terhadap beberapa instrumen yang mempengaruhi kualitas kerja pegawai ASN, IP ASN memuat penilaian terhadap aspek-aspek penting seorang pegawai yaitu dari segi kedisiplinan, kinerja, kompetensi dan kualifikasi pegawai. Penilaian terhadap keempat faktor penting tersebut akan membantu meningkatkan kinerja pegawai dalam melayani masyarakat. Strategi ini juga mendukung Pegawai berbakat melalui

manajemen talenta. Pengelolaan talenta memberikan dampak positif bagi organisasi dan Pegawai, hal ini akan mendorong Pegawai untuk mengembangkan profesionalismenya sepanjang proses pengembangan karir..

2. PERMEN PAN RB No 8 tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 yang mengatur tentang sistem manajemen kinerja pegawai negeri (PNS). Maksud dari peraturan ini adalah untuk melaksanakan evaluasi kinerja pegawai negeri sipil yang bertujuan untuk menyelaraskan maksud dan tujuan organisasi, satuan kerja, dan harapan pimpinan langsung dalam dokumen kinerja pegawai. Manajemen kinerja pegawai negeri sipil diartikan sebagai serangkaian proses yang meliputi perencanaan kinerja, pelaksanaan dan pemantauan kinerja, pelatihan kinerja, penilaian kinerja dan tindak lanjutnya.

Rencana kinerja merupakan bagian dari penciptaan sasaran kinerja Pegawai, dan keputusannya didasarkan pada rencana strategis organisasi dan rencana kerja tahunan. Perilaku kerja Pegawai, termasuk layanan pelanggan, komitmen, inisiatif kerja, kerja sama, dan kepemimpinan, mempengaruhi kinerja puncak. Langkah selanjutnya adalah pemantauan kinerja dan pembinaan. Pada tahap ini pegawai akan menerima penilaian kinerja yang tujuannya adalah untuk membandingkan rencana kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya dengan seberapa baik pegawai tersebut mampu mencapai setiap tujuan atau sasaran organisasi. Kemudian ada proses tindak lanjut laporan kinerja, pemeringkatan kinerja untuk mengidentifikasi Pegawai yang berkinerja tinggi atau buruk, pemberian penghargaan atau sanksi.

Prinsip-prinsip dalam pelaksanaan manajemen dalam regulasi ini sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan

yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan. Prinsip-prinsip tersebut yang menjadikan regulasi ini memiliki pengaruh terhadap efektivitas pelayanan publik di Indonesia, oleh karena penyelarasan sasaran kinerja di sektor publik senantiasa berorientasi pelayanan publik, melalui SKP individu di organisasi akan memudahkan untuk berkinerja sesuai dengan target.

Prinsip penyelenggaraan pemerintahan dalam peraturan ini sejalan dengan tujuan reformasi birokrasi untuk mewujudkan pemerintahan yang obyektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan. Prinsip-prinsip inilah yang menjadikan peraturan ini dapat mempengaruhi efektivitas pelayanan publik di Indonesia, karena penyelarasan tujuan kinerja sektor publik selalu terfokus pada pelayanan publik, melalui SKP individu dalam organisasi akan memudahkan untuk berkinerja sesuai dengan target capaian.

3. Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran IP ASN

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran IP ASN. Peraturan ini mengatur tentang pengukuran Indeks Profesionalisme ASN (IP ASN) yang merupakan ukuran keberhasilan pegawai dalam melaksanakan perannya sebagai pimpinan, aparatur sipil negara, dan pemersatu bangsa. Indeks merupakan suatu ukuran statistik yang menunjukkan perubahan suatu variabel atau sekumpulan variabel yang saling berkaitan, sedangkan profesionalisme merupakan kualitas sikap para pihak dalam suatu profesi serta tingkat pemahaman dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, indeks profesionalisme merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur tingkat profesionalisme pegawai yang hasilnya dapat dijadikan sebagai tolak ukur evaluasi dan sebagai upaya peningkatan profesionalisme ASN di Indonesia.

Cara untuk mengetahui profesionalisme seorang ASN dilakukan dengan mengukur kompetensi, kinerja, kualifikasi, dan kedisiplinan

pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Selain itu, pengukuran dimensi kompetensi memberikan gambaran riwayat pendidikan formal yang pernah ditempuh pegawai, mulai dari jenjang sekolah dasar sampai dengan perguruan tinggi, sarjana, magister, dan doktor. Indikator dimensi kompetensi diukur berdasarkan riwayat pengembangan keterampilan yang pernah ditempuh pegawai, baik klasikal maupun non klasikal, seperti pelatihan kepemimpinan, pelatihan fungsional, pelatihan teknis, dan kursus.

Dimensi disiplin merupakan ukuran dari suatu indikator riwayat tindakan disiplin. Pemberian sanksi disiplin dibagi menjadi tiga kategori yaitu sanksi disiplin ringan, sedang dan berat. Dimensi kinerja merupakan pengukuran indikator penilaian kinerja pegawai yang meliputi penilaian terhadap pencapaian sasaran kerja pegawai dan penilaian terhadap perilaku kerja pegawai. Pelaksanaan pengukuran Indeks Profesionalisme ASN dilakukan setiap tahun, dimana tahap pertama adalah persiapan dimana tim pengelola pengukuran IP ASN melakukan pengumpulan materi yang diperoleh dari Sistem Aplikasi Kepegawaian Negeri Sipil (SAPK), Registrasi Ulang Pegawai Negeri Sipil (e-PUPNS), Penilaian Hasil Kerja Pegawai Negeri Sipil (SKP) dan tindakan disiplin pegawai. Tahap kedua adalah pelaksanaan pengukuran melalui proses input data ke dalam aplikasi. Pengukuran Indeks Profesionalisme ASN ditetapkan oleh Dinas Pemerintah.

Tahap ketiga adalah manajemen pengukuran IP ASN yang terdiri dari tiga proses, yaitu klasifikasi data IP berdasarkan dimensi yang telah dijelaskan pada penjelasan sebelumnya, validasi data indeks berdasarkan golongan jabatan dan unit kerja, serta penetapan hasil penilaian IP ASN pada setiap organisasi. Tahap keempat adalah pelaporan, dimana masing-masing unit manajemen kepegawaian pada setiap organisasi menyusun laporan dan mengirimkannya secara berjenjang. Hasil pengukuran IP ASN di Kantor Pusat dan Instansi Daerah dikirimkan ke KemenPANRB melalui BKN. Tahap terakhir adalah prosedur pengisian IP yang dilakukan oleh

masing-masing ASN atau unit manajemen kepegawaian berdasarkan data pada SAPK.

B. Tinjauan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur

Manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan elemen penting suatu organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia biasanya mencakup manajemen karyawan, perekrutan karyawan, pengembangan, dan pelatihan. Manajemen sumber daya manusia memegang peranan penting dalam menentukan arah pengembangan organisasi. Memahami peran manajemen sumber daya manusia.

Untuk mengelola sumber daya manusia, manajemen menjadi suatu alat manajemen yang diperlukan. Manajemen sumber daya manusia yang sukses dimulai dengan dukungan manajemen internal. Asjadri (2023) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor internal yaitu

1. **Perencanaan Strategis:** Mengacu pada kualitas perencanaan strategis organisasi dalam jangka pendek dan panjang. Upaya mencapai tujuan organisasi bergantung pada proses pelaksanaan manajer melalui proyek kerja dalam organisasi.
2. **Anggaran:** Pelaksanaan proyek dalam suatu organisasi diatur oleh anggaran organisasi. Keterbatasan anggaran menjadi hambatan dalam merencanakan implementasi dan menghalangi Anda mencapai tujuan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
3. **Sistem Informasi:** Di era digital saat ini, sistem informasi dalam manajemen sumber daya manusia berperan dalam mendukung perencanaan strategis dan proses pengelolaan sumber daya manusia. Informasi yang akurat dan akurat merupakan syarat utama pengambilan keputusan yang efektif. Oleh karena itu, perkembangan sistem informasi

bertepatan dengan perkembangan teknologi informasi yang mendukung manajemen.

Hal yang sama juga berlaku pada manajemen kepegawaian di lembaga-lembaga publik. Manajemen sumber daya manusia bagi pegawai negeri sipil merupakan salah satu konsep dalam manajemen sumber daya manusia. Zul Fadli (2024) menyatakan kepemimpinan pegawai negeri sipil mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Khususnya pada sektor publik yang tujuannya untuk melayani masyarakat setempat, diperlukan peralatan yang berkualitas dan pengelolaan yang baik.

Michael Armstrong (2021) menyoroti pentingnya manajemen sumber daya manusia dan pengembangan karyawan sebagai aspek kunci dalam manajemen aset. Dikembangkan oleh Fred Luthans menyatakan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi karyawan (Pradana, 2022). Pengelolaan sumber daya manusia bagi PNS tidak hanya sekedar pekerjaan pengelolaan sumber daya manusia saja, namun juga mencakup teknik-teknik untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi.

Sebagian dari pengertian di atas bahwa pengelolaan sumber daya manusia pegawai pemerintah merupakan suatu proses yang diawali dengan perencanaan strategis, perencanaan, pengorganisasian, dan peningkatan produktivitas pegawai untuk mencapai tujuan visi dan misi organisasi. Untuk meningkatkan produktivitas pegawai maka perlu adanya evaluasi dan evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan pegawai. Hal ini dapat dilihat dengan melihat prestasi kerja karyawan.

2. Konsep Kinerja

Keberhasilan merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh seorang individu atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, dan keberhasilan

tersebut sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang ditetapkan. Manajemen kinerja mengacu pada kebutuhan organisasi, manajer, dan karyawan. Kata “achievement” mempunyai arti yang sama dengan kata bahasa Inggris “success” yaitu seseorang berhasil menyelesaikan suatu tugas atau tugas yang diberikan. Habaora (2021) menyatakan bahwa upaya peningkatan kinerja memerlukan pemahaman terhadap indikator kinerja seperti kualitas dan kuantitas, efisiensi dan efektivitas, serta perilaku dan akurasi.

Di sisi lain, Riwukore (2021) menyatakan bahwa kinerja seorang individu pada hakikatnya ditentukan oleh tingkat kinerjanya berdasarkan kuantitas, kualitas, durasi, kolaborasi, dan sikap. Metrik ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan cara terbaik. Kinerja merupakan hasil kerja yang mampu dilakukan oleh individu-individu dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya masing-masing, menjamin upaya pencapaian visi organisasi dilaksanakan secara sah, tidak melanggar peraturan, dan dilakukan dengan baik. Sesuai dengan moral dan etika. Prestasi merupakan suatu catatan keberhasilan yang dicapai dalam kurun waktu tertentu. Hidayat N dan Akhmad Fauzi (2020) menjelaskan manajemen kinerja pada dasarnya harus mempertimbangkan hasil kerja dan kinerja agar hasil kerja yang dicapai memuaskan apabila:

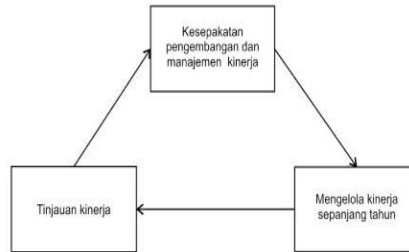
- a. Keluaran merupakan hasil kegiatan fisik dan non fisik yang diharapkan dapat langsung diketahui oleh masyarakat.
- b. Hasil dicapai dengan mengukur keberhasilan suatu kegiatan, baik yang dilakukan dalam jangka panjang maupun menengah, dan harus mampu menimbulkan dampak langsung dari kegiatan tersebut.
- c. Ada hubungan antara usaha dan kinerja. Dengan kata lain, ini adalah ukuran efisiensi upaya yang menghasilkan hasil dan dampak positif.

Karena pengertian kinerja atau kinerja pekerjaan dapat diartikan secara sederhana sebagai keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan, maka kita menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai berdasarkan ukuran-ukuran yang diterapkan pada pekerjaan itu. Orang yang bertanggung jawab. Kinerja dapat diukur dari hasil kerja seorang pegawai dalam jangka waktu tertentu terhadap standar yang ditetapkan sebagai tujuan atau sasaran yang disepakati bersama.

Prabhawanti & Eko Prasoj (2021) mendefinisikan kinerja individu terhadap organisasi dan anggotanya sebagai perasaan puas yang muncul dalam diri individu ketika seorang karyawan berkinerja baik dan berhasil menyelesaikan suatu tugas. Pada saat yang sama, karyawan juga mempunyai kesempatan untuk diakui keberhasilan pekerjaannya, dipromosikan, dan maju ke jenjang karir berikutnya.

Manajemen kinerja ditandai dengan penyampaian kinerja yang memuaskan yang didukung oleh komunikasi, umpan balik, kesepakatan, strategi, dukungan, atau struktur (Moko, 2021). Hasil yang tinggi atau memuaskan dicapai melalui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikembangkan secara terus menerus dan efektif oleh organisasi. Oleh karena itu, manajemen kinerja harus mencari cara untuk meningkatkan hasil kerja yang dicapai.

Diagram berikut menunjukkan siklus proses manajemen kinerja dari Armstrong (2021). Proses ini terdiri dari kontrak kinerja, manajemen kinerja sepanjang tahun, dan sasaran kinerja. Kontrak kinerja menjadi dasar pengembangan, evaluasi dan umpan balik dalam proses manajemen kinerja.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Kinerja Amstrong

Sumber: Manajemen Kinerja: handbook Manajemen SDM (Michael Asmtrong, 2021)

Pengelolaan kinerja sepanjang tahun ditentukan oleh rencana kerja yang dilakukan oleh pegawai, tanpa memperhatikan apakah prestasi kerja yang dicapai pegawai mempengaruhi hasil penilaian kinerja pegawai. Tujuan kinerja adalah untuk menggambarkan apa yang perlu diselesaikan. Tujuan membuka jalan bagi organisasi untuk menetapkan hasil yang disepakati. Ini merupakan bagian penting dari proses manajemen kinerja, terutama ketika menentukan dan mengelola ekspektasi manajer.

3. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen kinerja

Kinerja pegawai berasal dari dalam diri pegawai disebut faktor internal, sedangkan keadaan perusahaan disebut faktor eksternal. Faktor internal muncul dari motif, tujuan, dan cita-cita. Di sisi lain, faktor eksternal fisik dan non fisik menentukan keadaan suatu organisasi. Nurtifriani (2022) menjelaskan bahwa dua faktor yang mempengaruhi hasil kinerja pegawai adalah kemampuan dan motivasi. Larasati (2018) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang baik disebabkan oleh keterampilan dan kerja keras yang berasal dari dalam diri karyawan, sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi adalah kemudahan dalam mendapat dukungan dari rekan kerja dan atasan yang baik mengatakan bahwa tingkat pekerjaannya tinggi. . Lebih lanjut, buruknya kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh faktor internal seperti buruknya keterampilan dan usaha pegawai, sedangkan faktor eksternal antara lain tugas pekerjaan yang rumit, rekan kerja yang kurang memberikan dukungan dan dorongan kepada pegawai, dan faktor lainnya bos dan sebagainya.

Sedarmayanti (2017) lebih lanjut menyatakan bahwa dalam mengukur kinerja organisasi perlu diperhatikan beberapa hal, seperti:

- a) Aspek keuangan, termasuk anggaran organisasi. Aspek finansial mirip dengan aliran darah dalam tubuh manusia, sehingga aspek ini menjadi aspek yang paling penting untuk diperhatikan saat mengukur kinerja.
- b) Kepuasan Pelanggan: Peran dan posisi pelanggan dalam proses bisnis penting dalam menentukan strategi perusahaan. Seiring perubahan zaman, kebutuhan masyarakat menjadi lebih kompleks, dan organisasi dituntut untuk memberikan layanan tingkat tertinggi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja perlu dikembangkan untuk memberikan manajer informasi yang relevan tentang kepuasan pelanggan.
- c) Proses bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa rangkaian proses kegiatan dalam suatu organisasi terkoordinasi untuk mencapai tujuan organisasi yang tertuang dalam rencana strategis organisasi. Informasi tentang serangkaian proses internal memberikan informasi untuk memperbaiki kekurangan dalam suatu organisasi dan meningkatkan efisiensi operasional.
- d) Kepuasan pekerja. Sumber daya manusia merupakan aset yang perlu dikelola dengan baik, terutama pada organisasi yang membutuhkan inovasi. Peran strategis pegawai pada pos tersebut sangat nyata. Pengelolaan pegawai dapat berupa pengembangan keterampilan pegawai.
- e) Kepuasan masyarakat dan pemangku kepentingan: Di sektor publik, kegiatan lembaga pemerintah tidak dilakukan sendiri, melainkan bekerja sama dengan lembaga lain dan berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, informasi pengukuran kinerja harus dirancang dengan mempertimbangkan kepuasan pemangku kepentingan. Ukuran waktu, pengukuran waktu

merupakan variabel yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja. Diperlukan informasi waktu untuk pengambilan keputusan.

Selain itu menurut Handoko (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Motivasi merupakan pendorong penting yang membuat seseorang bekerja karena ada kebutuhan yang perlu dipenuhi. Kebutuhan tersebut berkaitan dengan fitrah manusia untuk mencapai hasil maksimal dalam bekerja.
- b. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Hal ini tercermin dari pandangan positif pegawai terhadap tugas kerja dan kondisi lingkungan kerja.
- c. Tingkat stres adalah situasi ketegangan yang mempengaruhi keadaan emosi dan cara berpikir Anda. Semakin tinggi tingkat stres yang dialami seorang karyawan, maka semakin besar pula gangguan yang dialaminya dalam menjalankan pekerjaannya.
- d. Kondisi fisik lingkungan kerja seperti suasana, suhu, dan pencahayaan area kerja juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.
- e. Sistem kompensasi adalah proses pemberian kompensasi antara suatu organisasi dengan karyawannya atas kontribusinya kepada perusahaan. Oleh karena itu, upah harus ditetapkan secara tepat untuk memotivasi dan mendorong karyawan dalam bekerja.
- f. Desain pekerjaan adalah pengertian kegiatan kerja seorang pekerja atau kelompok. Desain pekerjaan yang jelas memungkinkan karyawan dapat bekerja secara maksimal sesuai dengan tugas yang diterimanya.

Beberapa faktor di atas patut menjadi perhatian manajemen guna mencegah terjadinya penurunan kinerja pegawai. Kinerja meliputi kualitas kinerja dan kesadaran pegawai dalam bekerja. Beberapa penjelasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebelumnya diperkuat oleh Akbar (Nurfitiani, 2022) yang mengemukakan bahwa keterampilan, motivasi, kondisi lingkungan, dan struktur penghargaan yang jelas

merupakan hal yang penting dalam mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan dikatakan dapat mempengaruhi kualitas dari pekerjaan karyawan. Dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor internal yang berasal dari dalam diri pegawai, dan faktor eksternal yang berasal dari luar yaitu dari lingkungan kerja pegawai.

4. Implementasi Manajemen Kinerja

Sistem pengukuran kinerja membantu manajer memantau proses kerja untuk mencapai tujuan kerja dengan membandingkan kinerja dengan tujuan dan sasaran organisasi. Pengukuran kinerja dimaksudkan sebagai alat komunikasi dan manajemen untuk memperbaiki organisasi, bukan sebagai alat untuk memberi penghargaan atau hukuman kepada pegawai (Sedarmayanti (2017)). Pengukuran kinerja tidak dapat dipisahkan dari kesehatan suatu organisasi karena seluruh aspek terlibat. Dalam kegiatan ini, manajer perlu memahami bahwa informasi kinerja mewakili satu kesatuan dan bahwa informasi kinerja yang diperoleh tidak hanya mencakup informasi kuantitatif seperti masukan dan keluaran, tetapi juga informasi kualitatif seperti informasi tentang kemajuan dan dampak kinerja informasi dengan karakteristik juga ditangkap. Informasi yang tersedia bagi manajemen senior harus terjadi secara real time.

Bagi manajer tingkat bawah, kebutuhan akan informasi kinerja biasanya tidak bersifat kesatuan, melainkan bersifat kuantitatif dan lebih sering terjadi, misalnya mingguan, harian, atau bahkan setiap jam. Oleh karena itu, desain pengukuran kinerja dipengaruhi oleh desain struktur organisasi dan kebutuhan informasi kinerja manajer organisasi.

Sebagaimana didefinisikan sebelumnya, kinerja adalah hasil atau pencapaian kerja secara bertahap, yaitu sejauh mana pegawai berhasil mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan sesuai kesepakatan untuk mencapai tujuan organisasi. Praktik manajemen kinerja yang baik berarti

dilakukan secara sah, tidak melanggar hukum apa pun, serta sesuai dengan moral dan etika.

Penelitian ini membahas tentang kinerja organisasi kepegawaian nasional sebagai aktor utama birokrasi. Kinerja yang dimaksud merupakan hasil evaluasi terhadap kerja yang dilakukan ASN sesuai dengan amanah jabatannya. Karena ASN merupakan penyelenggara pelayanan publik, maka penilaian kinerja ASN ditentukan berdasarkan kepuasan masyarakat terhadap penggunaan pelayanan publik. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan bahwa pelayanan publik yang berkualitas merupakan komitmen organisasi kepada masyarakat untuk memberikan pelayanan yang bermutu, cepat, mudah, terjangkau, dan terukur.

Kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik dicapai dengan persepsi bahwa para manajer berfungsi dengan baik dalam birokrasi. Guna mewujudkan harapan tersebut maka diterbitkanlah Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 8 Tahun 2021 tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil yang menyatakan bahwa tujuan sistem manajemen kinerja ASN adalah untuk mencapai tujuan dan mengkoordinasikan lembaga. Dinyatakan bahwa. Spesifikasi dengan tujuan kinerja karyawan.

Peraturan pemerintah mengatur bahwa sistem manajemen kinerja pegawai negeri sipil merupakan suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan kinerja, evaluasi kinerja, pelacakan dan sistem informasi kerja. Pendukung sistem kinerja dalam manajemen ASN bersifat kualifikasi, kompetensi, dan berorientasi pada kinerja. Karena prinsip dasar sistem kinerja yang adil, sistem kinerja mendukung pemantauan kinerja yang obyektif.

Bertha (2020) mengidentifikasi tujuan penerapan manajemen kinerja ASN sebagai tujuan evaluasi dan realisasi. Tujuan dari penilaian adalah untuk mengevaluasi dan mengukur kesiapan pegawai terhadap tugas yang

diembannya, memberikan penghargaan sesuai dengan kemampuannya, dan memberikan jembatan antara kompensasi, penghargaan dan pengembangan karir pegawai tersebut. Tujuan pemberdayaan harus segera diatasi, memberikan konseling dan pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja dan keterampilan, meningkatkan motivasi, dan membangun hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan.

5. Profesionalitas ASN

Pasal 2 UU ASN Nomor 20 Tahun 2023 menyebutkan salah satu unsur dalam pelaksanaan kebijakan dan manajemen ASN adalah profesionalisme. Profesionalisme merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari kompetensi, karena profesionalisme memerlukan keterampilan dan kompetensi sebagai syarat tugas. Profesionalisme dikaitkan dengan bakat peralatan dan persyaratan proyek birokrasi sebagai prasyarat untuk menciptakan peralatan yang profesional dan berkualitas tinggi.

Istinov (2010) menjelaskan ada dua nilai yang perlu dikembangkan ketika mewujudkan spesialisasi instrumental. Artinya, tugas dan perannya harus berorientasi pada pelayanan publik, dan profesionalisme perangkatnya harus berlandaskan pada pendidikan. Profesionalisme dapat menghasilkan produk kerja yang memenuhi standar dan etika profesi. Dapat disimpulkan bahwa profesionalisme merupakan landasan birokrasi dan menjadi tolok ukur kemampuan seorang ASN dalam menjalankan tugasnya secara profesional. Standar umum profesionalisme adalah kompetensi, efisiensi, efektivitas, dan tanggung jawab.

Yocky (2022) menambahkan bahwa profesionalisme karyawan ditentukan oleh keahliannya yang tercermin dari perilakunya dalam perusahaan. Kinerja pegawai yang tinggi dibuktikan dengan kesediaannya melaksanakan rencana kerja yang telah ditetapkan. Setiap pegawai dalam suatu organisasi pada dasarnya mempunyai unsur-unsur laten yang

menjamin potensi genetik dapat dikembangkan, seperti: daya ingat, kemampuan berpikir, kekuatan mental, bakat, minat, dan motivasi.

6. Dimensi Indeks Profesionalitas ASN

a) Dimensi Kualifikasi (Bobot dimensi 25%)

Dimensi kualifikasi bertujuan untuk melihat tingkat atau jenjang pendidikan pegawai. Hal ini penting untuk mengetahui keterampilan pegawai dalam tuntutan tugas apakah sesuai dengan latar belakang pendidikan yang telah ditempuh. Surat Edaran Menteri PAN RB Nomor 28 Tahun 2021 dalam rangka mendukung transformasi sumber daya manusia aparatur melalui percepatan peningkatan kapasitas ASN berbasis kompetensi, maka diperlukan program pengembangan melalui pemberian tugas belajar.

Hal ini diharapkan mampu menutupi kesenjangan antara standar kompetensi dengan kondisi nyata kompetensi yang dimiliki oleh ASN. Pegawai yang memiliki keterampilan dalam menjalankan tugas dan fungsinya akan mempengaruhi perkembangan pengetahuan, kemampuan, kompetensi, dan karakter kepribadian profesional ASN sehingga diharapkan dapat mendorong peningkatan nilai IP ASN.

Pembobotan dimensi Kualifikasi pada pengukuran IP ASN pada setiap indikator riwayat jenjang pendidikan formal terakhir yang dicapai oleh ASN ialah sebagai berikut: Pendidikan S-3 diberi nilai 25 poin, S-2 nilai 20 poin, S-1/ D-IV nilai 15 poin, D-III nilai 10 poin, SLTA/ D-II/ D-I/Sederajat nilai 5 poin, di bawah SLTA nilai 1 poin.

b) Dimensi Kompetensi (Bobot dimensi 40%)

Pengukuran pada dimensi kompetensi bertujuan untuk mengetahui kemampuan pegawai meliputi keterampilan, pengetahuan dan sikap yang didorong oleh rencana pengembangan kompetensi berkesinambungan. Keseluruhan hal tersebut dilihat melalui perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.

Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil menyatakan bahwa pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan melalui pelatihan klasikan dan non klasikal. Adapun bentuk pelatihan klasikal dilakukan dalam bentuk pelatihan struktural kepemimpinan, manajerial, teknis, fungsional, dan workshop atau lokakarya.

Sedangkan bentuk pelatihan *Non Klasikal* dilakukan melalui kegiatan yang mengutamakan pembelajaran atau pelatihan di luar kelas (*experiential learning*) atau yang dikenal dengan sebutan *on the job training*, pembelajaran melalui hubungan sosial dan pembelajaran yang dilakukan secara fleksibel. Dapat dilakukan dalam bentuk:

- a) Pelatihan jarak jauh
- b) Pembelajaran mandiri
- c) Coaching & Konseling
- d) Mentoring
- e) Studi banding
- f) Magang
- g) Pertukaran antaras ASN dengan Pegawai sektor privat/BUMN/BUMD

c) Dimensi Kinerja (Bobot 30%)

Dimensi kinerja bertujuan untuk melihat capaian sasaran kinerja pegawai yang didasarkan pada Peraturan Pemerintah RI Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, diberi bobot nilai unsur Sasaran Kinerja Pegawai 60% dan Prestasi Kerja Pegawai 40%. Penilaian SKP meliputi aspek kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Sedangkan Penilaian Perilaku Kerja Pegawai meliputi aspek orientasi pelayanan, integritas, disiplin, kerja sama dan pimpinan. Berikut merupakan tabel nilai Prestasi Kerja ASN:

Tabel 2.1 Nilai Prestasi Kerja ASN

Nilai	Predikat
≥ 91	Sangat Baik
76-90	Baik
61-75	Cukup
51-60	Kurang
≤ 50	Buruk

Sumber: Buku Saku Digital E-Book IP ASN dikelola oleh Peneliti

d) Dimensi Disiplin (Bobot 5%)

Dimensi disiplin bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kesiapan pegawai dalam menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditetapkan dalam peraturan, baik itu perundang-undangan atau peraturan kedinasan. Apabila pegawai tidak menghiraukan memperhatikan hal tersebut dan melanggar dimensi kedisiplinan. Kategori pemberian hukuman disiplin berdasarkan Peraturan BKN No.6 Tahun 2022 ialah Hukuman Ringan, Hukuman Sedang, dan Hukuman Berat. Adapun bobot per indikatornya ialah sebagai berikut: Tidak Pernah poin 5, Hukuman Ringan poin 3, Hukuman Sedang poin 2 dan Hukuman Berat poin 1.

C. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Temuan Penelitian
Chelsea Pratiwi	Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN)	Kualitatif	Kinerja ASN dinilai cukup baik, dikarenakan indikator kualitas dalam mewujudkan tujuan

Universitas Islam Negeri Rade Intan (2022)	Kecamatan Babelan Kabupaten Bekasi Di Masa New Normal		instansi dalam menurunkan penyebaran virus Covid-19 dinilai berhasil, dibuktikan dengan adanya penurunan angka kasus Covid-19 melalui penurunan level PPKM. Pada indikator kuantitas tidak ada pengurangan target kerja serta pelayanan secara manual masih dilakukan untuk mempermudah masyarakat memperoleh pelayanan.
Friska Fitri Handayani Universitas Islam Negeri Sulatan Syarif Kasim Riau (2022)	Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Meningkatkan Pelayanan Publik di Kantor Camat Bandar Petalangan Kabupaten Pelalawan	Kualitatif Deskriptif	Kualitas pelayanan publik pada kantor Camat Bandar Petalangan Kabupaten Pelalawan dilihat dari aspek Sasaran Kerja Pegawai dikategorikan belum optimal, oleh karena program kerja yang telah ditargetkan belum terealisasi secara maksimal. Adanya faktor penghambat kinerja ASN dalam pelayanan disebabkan oleh gangguan jaringan yang mempengaruhi keberlangsungan proses kerja pegawai, sarana dan prasarana. Faktor lain ialah kurangnya motivasi kerja serta diperlukan perbaikan terhadap beberapa aspek khususnya disiplin pegawai
Delvi Windy Aulia Universitas Medan Area	Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten	Kualitatif Deskriptif	Kinerja ASN pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Serdang Badagai dilihat telah baik karena mampu menguasai dan memahami tugas walaupun tidak sepenuhnya pegawai ditempatkan pada posisi

(2021)	Serdang Bedagai		jabatan sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Kemudian dilihat dari perilaku kerja sudah baik, meski kedisiplinan ASN dalam bekerja terkadang masih ada yang tidak sesuai, namun pegawai tetap bertanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan.
--------	-----------------	--	--

Sumber: Peneliti, 2024

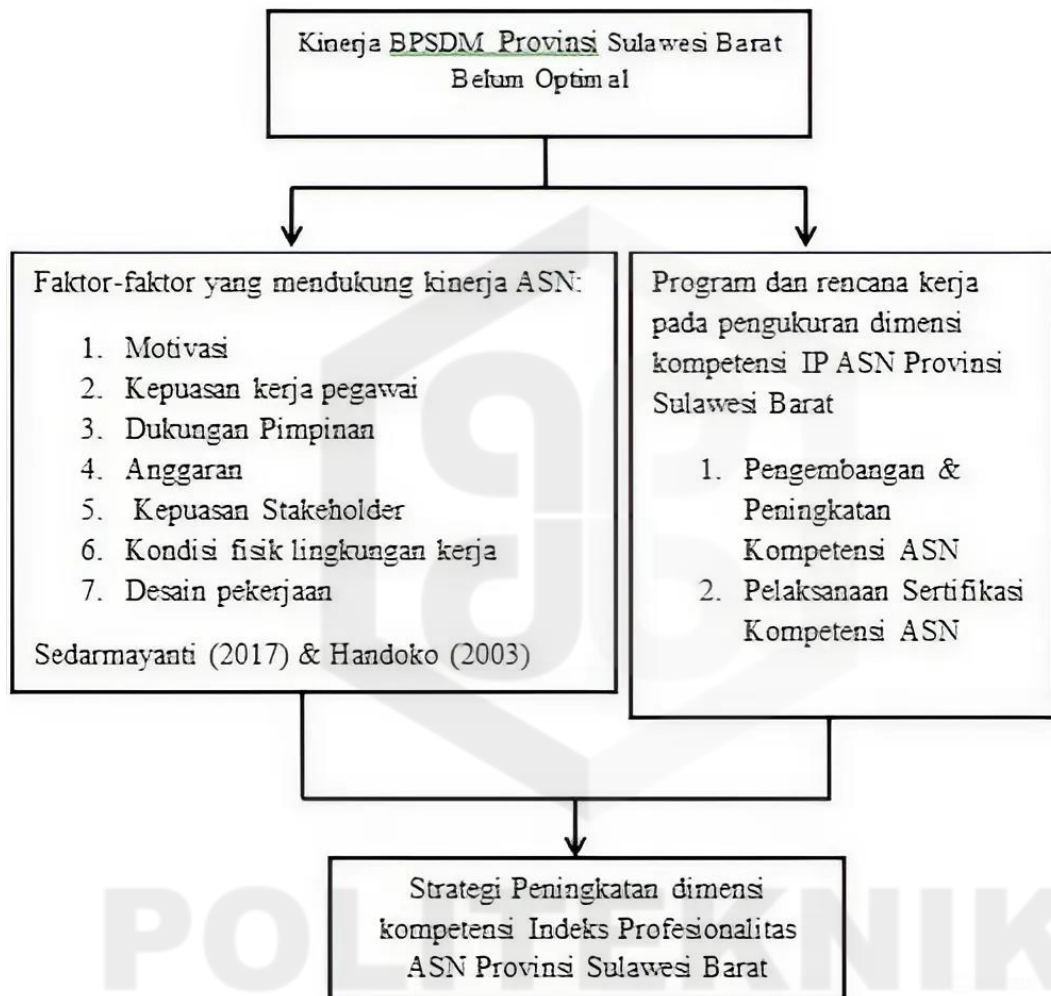
Ketiga penelitian terdahulu di atas merupakan penelitian yang dilakukan pada sektor publik yang berfokus kepada kepuasan pelayanan publik, serta menggunakan metode penelitian kualitatif dalam memperoleh dan mengelolah data penelitian. Oleh karena itu peneliti menjadikan penelitian ini sebagai rujukan penelitian terdahulu. Adapun yang membedakan penelitian ini dengan yang terdahulu ialah lokus penelitian ini merupakan instansi pemerintahan yang berada di level provinsi sehingga memiliki cakupan yang luas.

D. Konsep Kunci

Konsep kunci dalam penelitian ini yaitu menggambarkan proses penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang diselenggarakan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan melakukan analisis terhadap faktor-faktor yang menghambat keberlangsungan program pengembangan, yang kemudian digunakan untuk mencari strategi yang tepat untuk meningkatkan hasil pengukuran IP ASN Provinsi Sulawesi Barat khususnya pada dimensi kompetensi. Konsep yang diusung oleh Sedarmayanti (2017) dan Handoko (2003) membahas tentang beberapa faktor yang dapat memberikan dampak terhadap kinerja pegawai BPSDM. Menjadi acuan dalam menganalisis kinerja organisasi BPSDM, adapun faktor-faktor yang menjadi kondisi nyata di lapangan akan dibandingkan dengan teori dan konsep yang digunakan dalam penelitian.

E. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan daya nalar dan kemampuan berpikir peneliti, berdasarkan kerangka berpikir tersebut kemudian dirumuskan hipotesis penelitian, kerangka penelitian menjadi suatu proses berpikir dengan menerapkan berbagai model konseptual tentang bagaimana teori dapat dikaitkan dengan unsur-unsur yang telah ditetapkan sebagai masalah dalam topik penelitian dengan suatu susunan yang sistematis.



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Sumber: Peneliti, 2024

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode kualitatif yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik, dituangkan dalam bentuk kata-kata atau transkrip pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah Moeleong dalam Afhdal (2023) . Peneliti memilih menerapkan penggunaan metode kualitatif sebagai upaya untuk mencapai tujuan penelitian yaitu untuk mendapatkan hasil Analisis Kinerja BPSD Dalam Peningkatan Index Profesionalitas ASN, sehingga dibutuhkan pemahaman yang mendalam terkait proses manajemen kinerja yang ada di BPSDM.

Lebih lanjut Afdhal (2023) menyatakan bahwa terdapat keunggulan dalam penerapan metode kualitatif, beberapa di antaranya yaitu:

- a) Sifat penelitian yang lebih spesifik dalam menggali data, oleh karena penelitian ini berfokus pada kualitas.
- b) Hasil penelitian dapat menggambarkan pandangan realistis terhadap kehidupan sosial yang dialami langsung oleh informan.
- c) Proses pengumpulan data bersifat fleksibel, tidak terikat dan dapat disesuaikan dengan kondisi lapangan.
- d) Interaksi yang dilakukan dengan subjek penelitian dapat dapat menggunakan bahasa sehari-hari yang tidak kaku, hal ini akan membuat informan merasa nyaman sehingga peneliti dapat semakin mendalami proses pengumpulan data.

Pendekatan penelitian yang digunakan ialah dengan pendekatan studi kasus. Creswell dalam Nasarudin (2023) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan strategi penelitian kualitatif yang dimana peneliti melakukan

kajian terhadap sebuah program, kejadian, aktivitas, proses atau individu. Studi kasus yang digunakan merupakan studi kasus deskriptif yang bertujuan untuk memberikan informasi secara terperinci atas kasus yang sedang diteliti Design and Methods dalam Nasarudin (2023).

B. Teknik Pengumpulan Data

1. Studi dokumentasi

Data adalah sumber informasi untuk proses berpikir atas pemecahan masalah, persoalan, atau keterangan sementara yang telah dirangkai. Sumber data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari dua yaitu sumber data primer yang diperoleh dari keterangan, pernyataan dan informasi dari subjek penelitian. Sumber selanjutnya yaitu data sekunder yang merupakan hasil dari studi dokumentasi, buku literatur, hasil kajian ilmiah, jurnal nasional dan internasional, serta laporan yang diperoleh dari media elektronik.

Pada penelitian ini peneliti melakukan studi dokumentasi terhadap dokumen laporan Kinerja Instansi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat pada tahun 2023. Pada laporan kinerja instansi BPSDM peneliti mempelajari sasaran strategis dan capaian indikator kinerja di tahun 2023, pada hasil telaah dokumen peneliti menemukan bahwa masih terdapat capaian yang belum sesuai dengan sasaran target kerja instansi, khususnya pada bidang yang mencakup dimensi kompetensi pegawai ASN Provinsi Sulawesi Barat. Selain itu peneliti juga mempelajari dokumen kebijakan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Pengukuran IP ASN untuk mempelajari tentang dimensi-dimensi yang dapat mempengaruhi hasil pengukuran Indeks Profesionalitas ASN.

2. Wawancara

Pongtiku & Kayame (2019) mendefinisikan wawancara adalah alat pengumpul informasi dengan cara mengajukan pertanyaan secara lisan dan dijawab secara lisan pula. Kegiatan wawancara dilakukan dengan cara mengadakan pertemuan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan informan. Tujuan dari wawancara ialah untuk menggali data yang akan dikelola menjadi informasi. Wawancara juga merupakan dialog yang dilakukan antara peneliti dan informan untuk mendapatkan informasi yang relevan.

Adapun teknik dalam pelaksanaan wawancara terdiri dari dua jenis, yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Wawancara secara terstruktur dilakukan melalui catatan pertanyaan atau pedoman wawancara yang telah disediakan oleh peneliti. Sedangkan wawancara tidak terstruktur merupakan dialog lepas tanpa pedoman wawancara yang mengikat, wawancara ini ada sebab munculnya jawaban baru di luar dari draft pertanyaan yang berpeluang untuk memberikan informasi baru bagi peneliti. Oleh karena itu pada penelitian ini peneliti menggunakan kedua teknik wawancara ini, dimana dari draf pedoman pertanyaan yang peneliti telah susun dalam upaya mencari tahu proses manajemen kinerja pada instansi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat, apabila terdapat jawaban lain di luar catatan pertanyaan peneliti, maka hal tersebut dapat membantu peneliti dalam mengelaborasi informasi.

Pada proses pra penelitian ini peneliti melakukan wawancara tidak langsung bersama pihak instansi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat dengan memanfaatkan penggunaan teknologi dengan mengirimkan pesan *text* secara online untuk memperoleh beberapa data yang diperlukan dalam membangun rumusan masalah pada penelitian ini. Adapun data informan penelitian yang ditetapkan pada saat peneliti turun ke lapangan ini ialah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Informan Penelitian

K.I	Informan	Alasan
1	Pimpinan Kepala Badan BPSDM Provinsi Sulawesi Barat	Informan merupakan salah satu pimpinan yang bertanggung jawab membawahi urusan administrasi kepegawaian di instansi, sehingga peneliti dapat memperoleh informasi atas pengelolaan kepegawaian di BPSDM Provinsi Sulawesi Barat
2	Sekretaris Badan	Informan merupakan salah satu pimpinan instansi yang bertanggung jawab atas anggaran pelaksanaan program pengembangan, sehingga peneliti bisa memperoleh informasi mengenai seperti apa pengelolaan anggaran di BPSDM dalam mendukung pengembangan kompetensi ASN Provinsi Sulawesi Barat
3	Pegawai Bagian Program dan Keuangan	Informan merupakan pegawai yang berkaitan langsung dengan program dan pengelolaan anggaran, serta merupakan pegawai yang sudah berpengalaman menjadi penyelenggara lapangan pengembangan kompetensi ASN.
4	Pegawai Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional	Informan merupakan pegawai yang berkaitan secara langsung terhadap perencanaan dan implementasi program pengembangan kompetensi ASN

		Provinsi.
5	Widyaswara	Informan merupakan widyaswara yang memiliki pengalaman dalam mengajar secara langsung pada program pengembangan kompetensi ASN.
5	Pegawai Pemprov Sulawesi Barat	Informan merupakan pegawai di Satuan Polisi Pamong Praja Pemerintah Provinsi, sehingga Peneliti dapat memperoleh informasi dari pegawai ASN di luar instansi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat yang kemudian dapat dijadikan sebagai data pembanding untuk memastikan keakuratan data dan informasi yang diperoleh.
6	Pegawai Pemprov Sulawesi Barat	Informan merupakan pegawai di BPKPD Pemerintah Provinsi, sehingga Peneliti dapat memperoleh informasi dari pegawai ASN di luar instansi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat yang kemudian dapat dijadikan sebagai data pembanding untuk memastikan keakuratan data dan informasi yang diperoleh.

Sumber: Peneliti, 2024

C. Instrumen Penelitian

Penelitian merupakan pengukuran terhadap fenomena sosial maupun alam Emory dalam Sugiyono (2010). Karena pada prinsipnya penelitian merupakan kegiatan pengukuran maka diperlukan alat ukur yang baik. Dalam penelitian alat ukur merupakan instrumen penelitian, jadi instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengukur fenomena sosial

yang sedang dijadikan topik penelitian. Adapun instrumen yang digunakan pada penelitian ini ialah:

1) Peneliti

Peneliti berperan sebagai pengelola penelitian dan tidak dapat digantikan oleh instrumen penelitian lainnya. Keterlibatan sebagai instrumen penelitian lainnya, sebagaimana yang dilakukan melalui penyebaran kuisioner. Keterlibatan secara langsung oleh peneliti sebagai instrumen utama merupakan kontribusi utama pada proses pengamatan, bertanya, melacak, memahami, dan kemudian mengabstraksikan. Dalam penelitian ini peneliti telah menyusun kerangka penelitian untuk memudahkan alur proses peneliti ketika turun ke lapangan.

2. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara disusun pada tahap persiapan wawancara, dimulai dari penyusunan pertanyaan wawancara. Rowley dalam Hartono (2018) wawancara digunakan pada penelitian kualitatif untuk menggali fakta dan pemahaman akan opini, sikap dan pengalaman, proses, perilaku atau prediksi. Pertanyaan dalam wawancara bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Oleh karena itu diperlukan panduan dalam mengembangkan pertanyaan wawancara yang diinisiasi oleh Harvard Departemen of Sociology dalam Hartono (2018):

- a) Pertanyaan harus sederhana dan jangan mengajukan lebih dari satu pertanyaan sekaligus
- b) Pertanyaan terbaik adalah pertanyaan yang jawabannya amat singkat, tanpa diikuti pertanyaan lanjutan.
- c) Tidak mengajukan pertanyaan yang mengharuskan responden anda melakukan analisis untuk peneliti. Pada penelitian ini, pada pedoman wawancara penelitian akan membahas pertanyaan seputar topik penelitian yang akan mengkaji analisis kinerja BPSDMD Provinsi Sulawesi Barat.

3. Dokumentasi data priemer dan data sekunder

Dokumentasi data priemer pada penelitian merupakan instrumen penting, oleh karena peneliti mendapatkan informasi-informasi dari informan penelitian yang telah dipaparkan pada penjelasan sebelumnya. Pemilihan informan sebagai sumber data priemer telah melalui pertimbangan oleh peneliti. Sebagian besar informan utama dalam penelitian ini ialah pegawai BPSDM, didukung dengan adanya informan pendukung yaitu pegawai ASN Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Daerah. Hal ini bertujuan untuk memperkaya data yang diperoleh peneliti untuk mengetahui apakah benar-benar kinerja BPSDM memiliki dampak bagi pegawai pemerintah daerah provinsi secara langsung.

Pelaksanaan dokumentasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses manajemen kinerja pegawai aparatur di BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Selain itu bertujuan untuk mengumpulkan data-data yang berkaitan dengan penelitian. Dilakukan melalui rekaman, wawancara, dan foto informan. Dokumentasi juga berfungsi sebagai perekam proses yang dilalui oleh peneliti selama penggalan data di lapangan. Untuk memperkuat data yang diperoleh dari dokumentasi maka menurut Lincoln dan Guba dalam Pongtiku & Kayamen (2019) harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

- a) Kredibilitas: data yang diperoleh harus bersifat objektif dan lengkap, dalam menjamin kredibilitas maka diperlukan bantuan dari catatan lapangan, foto dan dokumen yang relevan.
- b) Keteralihan: untuk memastikan data penelitian yang diperoleh benar, dibutuhkan proses keteralihan ke tempat lain dengan hasil penelitian yang serupa.
- c) Kepastian: dilakukan dengan meyakinkan pihak yang telah ahli bahwa data yang diperoleh merupakan hal yang dapat dipertanggung jawabkan.

D. Teknik Pengelolaan Data dan Analisis Data

1. Teknik Pengelolaan Data

Teknik pengelolaan data bertujuan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam membangun argumentasi penelitian merupakan data yang valid dan relevan serta berkualitas. Teknik pengelolaan data dilakukan melalui validitas dengan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan teknik untuk memeriksa keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data tersebut, untuk dijadikan bahan perbandingan data (Pongtiku & Kayame, 2019).

- a) Triangulasi sumber, yaitu dengan proses membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara, membandingkan hasil wawancara informan dengan pihak lain, dari hasil perbandingan tersebut kemudian akan ditarik kesamaan pandangan, pikiran dan pendapat yang kemudian akan memantapkan kebenaran data yang digali.
- b) Triangulasi teori, yaitu membahas permasalahan dengan menggunakan lebih dari satu teori.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teori. Triangulasi sumber digunakan untuk membandingkan data yang diperoleh Peneliti dengan sumber yang berbeda dalam hal ini peneliti tidak hanya melakukan penggalan data wawancara bersama informan yang berasal dari instansi BPSDMD, akan tetapi melakukan penggalan data terhadap pegawai ASN pemerintah daerah Provinsi Sulawesi Barat. Triangulasi metode dalam penelitian ini ialah Peneliti menggunakan lebih dari satu teori dalam membahas masalah penelitian. Triangulasi teori pada penelitian ini membantu Peneliti untuk membahas permasalahan dengan lebih dari satu teori yang mencakup faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat.

2. Analisis data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data hingga diperoleh suatu hasil, sehingga analisis data dapat mencapai tujuan yang diinginkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa prosedur analisis data, yaitu sebagai berikut:

- a) Pengumpulan data: Pengumpulan data dilakukan hingga data yang diperlukan untuk mendukung penelitian terkumpul secara lengkap. Tahapan pengumpulan data dilakukan melalui wawancara observasi, pengamatan, dan analisis dokumen atau berbagai sumber pustaka.
- b) Reduksi data: Reduksi data merupakan proses pemilihan dan penyederhanaan data dari data yang tidak terlalu penting, yang diperoleh dari catatan lapangan peneliti. Proses reduksi berlangsung selama proses penelitian hingga tahap akhir laporan penelitian selesai. Reduksi merupakan bagian dari analisis data yang bertujuan untuk memberi penekanan dan membatasi penekanan pada hal-hal yang tidak penting sehingga peneliti dapat dengan mudah mengambil kesimpulan.
- c) Penyajian data: Penyajian data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengorganisasikan informasi secara sistematis, memadukan dan meringkas korelasi antar data, menggambarkan proses dan fenomena yang ada dari objek penelitian.
- d) Penarikan kesimpulan: Tahap penarikan kesimpulan merupakan kegiatan pengolahan data satuan-satuan. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini terkait dengan hal-hal yang relevan dengan topik penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Lokus Penelitian

1. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Barat

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Barat yang dibentuk pada tahun 2017 berdasarkan Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 46 Tahun 2016. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia ini berperan sebagai perpanjangan tangan gubernur dalam mewujudkan visi misi pemerintah Provinsi Sulawesi Barat khususnya dalam pengembangan kompetensi ASN Provinsi Sulawesi Barat baik itu di tingkat provinsi maupun tingkah daerah kabupaten. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia tidak hanya terbatas pada pengembangan kompetensi pegawai ASN, tetapi berperan dalam pengembangan kompetensi anggota dewan wakil rakyat daerah kabupaten. Di Sulawesi Barat terdapat enam kabupaten di antaranya ialah Kabupaten Mamuju, Kabupaten Pasangkayu, Kabupaten Mamasa, Kabupaten Majene, Kabupaten Polewali Mandar dan Kabupaten Mamuju Tengah yang menjadi tanggung jawab BPSDM dalam mengembangkan kapasitas kompetensi ASN sebagai pelaksana pelayan publik.



Gambar 4.1 Logo BPSDM Provinsi Sulawesi Barat

Sumber: Instagram resmi BPSDM Sulawesi Barat

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Barat memiliki visi "Terwujudnya Aparatur Sipil Negara Yang Kompeten dan Profesional" dengan misi:

1. Meningkatkan Kualitas Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi;

2. Menyelenggarakan Sertifikasi dan Uji Kompetensi Pemerintah Daerah;
3. Mengembangkan Kompetensi Aparatur Pemerintah Daerah;
4. Meningkatkan Kersama antar Instansi yang terkait dengan Pengembangan SDM;
5. Meningkatkan Sarana dan Prasarana Kediklatan yang Refresentatif;
6. Mendorong terbentuknya BPSDM sebagai Lembaga Kediklatan yang Terakreditasi.

Dengan tugas pokok melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur di bidang penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Daerah Provinsi dan Kabupaten/Kota berdasarkan regulasi yang berlaku. Terdapat beberapa fungsi BPSDM sebagai insntansi pemerintahan penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program pengembangan sumber daya manusia aparatur, penyelenggaraan pengembangan kompetensi aparatur di lingkungan pemerintahan, pemantauan, evaluasi dan pelaporan atas pelaksanaan program pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur pemerintah provinsi dan kabupaten, pelaksanaan administrasi BPSDM Provinsi dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur.

2. Pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat

Dalam mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan organisasi BPSDM memerlukan dukungan sumber daya manusia aparatur yang berperan dalam menjalankan tugas serta fungsi dalam meingkatkan kompetensi aparatur pegawai ASN Provinsi Sulawesi Barat. Adapun potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh BPSDM sebagai berikut.

Tabel 4.1 Jumlah Pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat

NO	Pendidikan	Jumlah	Jenis Kelamin	
			L	P
1	S3	-	-	-
2	S2	23	15	8
3	S1	16	13	3
4	D.IV	-	-	-
5	D.III	-	-	-
6	D.I	-	-	-
7	SLTA	2	1	1
Jumlah		41	29	12

Sumber: LKjIP TAHUN 2023 BPSDM Provinsi Sulawesi Barat

Potensi sumber daya manusia aparatur pada BPSDM Provinsi Sulawesi Barat berdasarkan data di atas sudah termasuk tingkat pendidikan yaitu ASN lulusan jenjang magister sebanyak 24 pegawai, jenjang sarjana sebanyak 15 pegawai dan jenjang SLTA sebanyak 2 pegawai. Melihat potensi tersebut maka BPSDM sudah memiliki modal dalam membantu meningkatkan kompetensi ASN daerah provinsi, melalui pegawai yang sebagian besar telah dibekali ilmu dari jenjang pendidikan tinggi untuk berkinerja mencapai target kinerja instansi.

Struktur Organisasi Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Struktur organisasi Badan Pengembangan Provinsi Sulawesi Barat merupakan rangkaian pembagian susunan tugas dan tanggung jawab berdasarkan posisi jabatan pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Struktur organisasi pada BPSDM berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan proses bisnis antar pegawai maupun antar bidang-bidang unit kerja yang terdapat di BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Adapun struktur organisasi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat sebagai berikut.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat

Sumber: Website resmi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat

B. Penyajian Data

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa aspek yang memiliki dampak terhadap peningkatan kinerja pegawai BPSDM dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sehari-hari. Aspek-aspek tersebut merupakan faktor-faktor yang menjadi fokus peneliti dalam melakukan penggalan data, untuk mencari tahu apa saja faktor pendukung dan penghambat pegawai BPSDM dalam melaksanakan tugas pengembangan kompetensi ASN Provinsi Sulawesi Barat, adapun faktor-faktor tersebut ialah motivasi pegawai, kepuasan kerja pegawai, dukungan pimpinan, anggaran, kepuasan stakeholder, kondisi lingkungan kerja dan desain pekerjaan. Peneliti menganalisis fakta lapangan mengenai faktor-faktor tersebut agar kemudian dapat menjadi jawaban atas permasalahan penelitian dan memberikan gambaran terkait mengenai topik yang dibahas.

Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara bersama informan yang merupakan pegawai dari beberapa unit kerja secara langsung

di kantor BPSDM Provinsi Sulawesi Barat pada tanggal 21-22 Oktober 2024, dan dilanjutkan dengan melakukan triangulasi untuk memastikan keabsahan data dan informasi yang diperoleh bersama pegawai di luar instansi BPSDM yaitu pegawai ASN Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Sulawesi Barat pada tanggal 09 November 2024 bertempat di kediaman pegawai di Mamuju Sulawesi Barat.

Tabel 4.2: Data Informan Penelitian

No	Nama Inisial	Tanggal	Jabatan
1	FW	21 Oktober 2024	Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Barat
2	SI	21 Oktober 2024	Sekretaris Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Barat
3	S	22 Oktober 2024	Analisis Perencanaan Evaluasi dan Pelaporan
4	RK	22 Oktober 2024	Plt. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional
5	AAA	22 Oktober 2024	Widyaswara Ahli Pertama
6	HRM	09 November 2024	Pegawai ASN Polisi Pamong Praja Ahli Pertama

Sumber: Peneliti, 2024

1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat

Pada hasil penelitian ini dijelaskan seluruh data terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja BPSDM Provinsi Sulawesi Barat dalam melaksanakan tugas sebagai penyelenggara pengembangan kapasitas dan kompetensi pegawai ASN di Provinsi Sulawesi Barat. Penelitian ini secara menyeluruh menggali informasi terkait kinerja BPSDM dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia aparatur dimulai dari tahap perencanaan, pelaksanaan hingga bagaimana evaluasi dijalankan. Oleh karena itu beberapa hal yang perlu diperhatikan ialah:

a) Motivasi Kerja Pegawai

Motivasi kerja pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kinerja BPSDM Provinsi Sulawesi Barat dalam melaksanakan tugas, pada penelitian ini ditemukan bahwa sebagian besar yang menjadi motivasi kerja pegawai di BPSDM Sulawesi Barat adalah kesadaran terhadap tanggung jawab yang diemban sebagai pegawai ASN. Seperti pernyataan oleh pihak pimpinan yang menjadi Informan K1 penelitian ini, bahwa:

"Saya ke IP ASN dulu, kalau kita berbicara tentang Indeks Profesionalisme itu ada beban dan tanggung jawab diberikan kepada BPSDM. Disitu kalau tidak salah ada empat dan semua 100%. Itu 60% itu ada di BKD dan 40% itu ada di BPSDM. Nah BPSDM itu masuk di dalam pengembangan kompetensi ASN. Bagaimana cara melihat tesnya kita e untuk 40% itu kita lakukan dengan pengembangan kompetensi ASN itu dengan penyelenggaraan kediklatan, seminar, banyak sekali yang bisa kita kerjakan dan kita buat untuk pengembangan ASN. Nah dengan adanya itu semuanya membuat pegawai BPSDM SulBar itu termotivasi dengan adanya tuntutan-tuntutan itu bahwa sebenarnya tugas BPSDM itu e punya tanggung jawab besar di dalam pengembangan SDM, khusus Provinsi Sulawesi Barat ASN. Nah dengan tanggung jawab itu, itulah yang menjadi motivasi pegawai di BPSDM baik widyaswaranya maupun manajerialnya. Dan manajerial posisinya menjadi tim support daripada kegiatan-kegiatan

yang akan kita lakukan, baik itu kediklatan dan lainnnnya. Banyak motivasi di dalamnya, sehingga widyaswara, contohnya widyaswara itu dengan adanya beban kita tanggung jawab kita itu, sehingga membuat suatu kediklatan sehingga dia bisa membuat kurikulum, kurikulum diklat, nah itu salah satu motivasi-motivasi dia, terus membuat apa namanya program pengajaran, membuat bahan tayang, itu semua termasuk itu e yang sesuai dengan, kita sesuaikan dengan pengembangan IT sekarang. Jadi tanggung jawab itu, itulah yang membuat teman-teman atau pegawai BPSDM itu termotivasi."

Pernyataan di atas pun sejalan dengan tanggapan yang diberikan oleh informan lainnya bapak K4 yang menyatakan:

"Yang pertama itu adalah kewajiban, kita ASN wajib berkinerja. Wajib pelayanan, digaji, tidak digaji karena kita ASN. Dengan bekerja karena kita sudah diangkat menjadi abdi negara pelayan publik. Jadi kan tiga tugas kami pertama pemersatu bangsa, kedua pelaksana kebijakan, kemudian pelayan publik. Jadi itu wajib itu, harus itu karena kan fungsi sebagai ASN. Mau tak mau harus dilaksanakan. Adapun yang mungkin anu yah itu tentu tergantung personnya, tapi secara keseluruhan sih harus."

Pada penelitian ini pula ditemukan bahwa selain kesadaran akan tanggung jawab, yang menjadi dorongan motivasi pegawai BPSDM Sulawesi Barat dalam berkinerja, passion juga terhadap bidang kerja yang ditekuni juga menjadi dorongan pegawai untuk menjadi penyelenggara pengembangan kompetensi dalam hal ini sebagai beliau widyaswara yang dalam praktiknya memiliki tanggung jawab sebagai pengajar dan terlibat langsung dalam setiap kegiatan pengembangan baik itu pada program pendidikan maupun pelatihan, sebagaimana yang dikemukakan oleh informan K5 bahwa :

"Yang pasti karena tuntutan pekerjaan yah itu sih, yang kedua mungkin yah karena ini ada passion saya, saya merasa itu passion, tapi lebih ke tuntutan pekerjaan sih."

Sehingga hasil dari penelitian pada aspek motivasi menyatakan bahwa yang menjadi motivasi pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat dalam berkinerja menyelenggarakan tugas fungsi sebagai wadah pengembangan kompetensi ialah pemahaman akan tugas dan tanggung jawab sebagai

pelayan publik dan juga *passion* yang merupakan gairah penyemangat seseorang terhadap suatu bidang kerja yang ditekuni.

b) Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja pegawai merupakan faktor yang berkaitan dengan sikap atau perasaan pegawai terhadap proses dan hasil kerja yang telah dilakukan oleh pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Kepuasan kerja tidak terpisahkan dari kinerja pegawai, sebab kepuasan kerja yang baik akan memicu hasil kerja yang baik bagi pegawai sehingga pada penelitian ini kepuasan kerja pegawai menjadi salah satu fokus peneliti, adapun kondisi kepuasan kerja pegawai di BPSDM berdasarkan pandangan dari pimpinan sebagai K2 sebagai berikut:

"Alhamdulillah kalau kami melihat dari kepuasan kami dan pimpinan kepuasan mereka itu dilihat dari penyelenggaraan diklat, ketika penyelenggaraan diklat itu kan diawali dari perencanaan, nah kami pantau. Kami ada monitoring dan evaluasi, nah monev kita pantau, penyelenggaraan kediklatan atau pelatihan itu kita pantau bagaimana perencanaannya, ketika sedang perencanaan bagaimana prosesnya, maksudnya prosesnya disitu bagaimana penyelenggaraannya implementasinya, dan setelah itu bagaimana mereka mengevaluasi (evaluasi hasil pelatihan) evaluasi dalam setiap penyelenggaraan kediklatan, evaluasi disitukan banyak yang harus kita bahas, termasuk penyelenggaraannya kita evaluasi, termasuk juga widyasarwa kita evaluasi itu. Jadi saya melihat itu, kepuasan kami ketika semua kegiatan itu terstruktur mulai dari perencanaan sampai di monev, monitoring dan evaluasi itu dan kegiatan itu berjalan lancar."

Kepuasan kerja pegawai BPSDM dapat dilihat dari hasil pelaksanaan program pengembangan kompetensi melalui pendidikan maupun pelatihan. Hal ini dapat diukur melalui hasil evaluasi pelatihan.

Hal ini sejalan dengan pendapat pegawai BPSDM yang terlibat langsung dalam kegiatan pengembangan, K5 menyatakan:

"Eh yang pasti evaluasi peserta yah, biasanya kan kita di setiap akhir kegiatan pelatihan itu melakukan evaluasi jadi kan ada indikator-indikatornya tuh. Kayak bagaimana cara menyampaikan materi, bagaimana kedisiplinan, bagaimana ininya, ada beberapa indikatornya. Kalau misalnya itu indikator penilaian dari peserta itu eh memuaskan yah itu juga menjadi suatu kepuasan pastinya buat saya sebagai pengajarnya. Kan ada evaluasi itu ada beberapa baik, cukup, memuaskan, sangat memuaskan, kurang, nah kalau misalnya tercapai hasilnya memuaskan, dari peserta pelatihannya, maka itu sangat memuaskan juga buat kami."

Selain berdasarkan hasil penyelenggaraan pelatihan, kepuasan kerja pegawai juga dipengaruhi oleh kenyamanan kerja pegawai, sebagaimana yang dikemukakan oleh informan K1 bahwa:

"Kepuasan kerja pegawai itu dipengaruhi oleh kenyamanannya dalam bekerja, jadi itu yang merupakan salah satu pendukung"

Terdapat pula beberapa hambatan yang sering dialami oleh pegawai BPSDM dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini disampaikan oleh Informan K1:

"Untuk hambatannya selama ini mungkin untuk yang ibu-ibunya (pegawai perempuan) karena terkadang masih terikat dengan tugas domestik sebagai ibu rumah tangga, jadi terkadang ada yang kesiangan masuk kantor atau beberapa pekerjaan di kantor di kesampingkan karena jemput anak sekolah dulu."

Tidak hanya itu hambatan lain juga disebabkan oleh keterbatasan anggaran dana, sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh informan K3 bahwa:

"Saya karena saya mungkin basicnya orang sosial, saya dibesarkan oleh orang tua saya yang pegawai sosial, jadi apa yang saya tahu itu yang saya bilang "ayok kita belajar sama-sama yok?" jadi saya pergi belajar arsiparis, saya ajarkan, ketika balik saya langsung "ayok kita benahi yuk arsipnya!" tapi kan kemauan saya, kalau tidak didukung sarana, pra sarana kan ndk jadi, ndk bisa gerak, walau pun saya menggebu-gebu punya inisiatifnya banyak, saya mau benahi ini, saya mau benahi itu tapi kalau saya sudah ngomong seperti itu bendahara aduh anggarannya tidak ada dan mentok gitu aja."

Oleh karena itu aspek kepuasan kerja pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat ditentukan oleh keberhasilan pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia, serta kepuasan peserta pendidikan dan pelatihan. Selain itu kenyamanan kerja pegawai dalam menyelenggarakan program pengembangan pun menjadi perhatian utama pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat.

Adapun hambatan-hambatan yang dialami oleh pegawai BPSDM ialah karena pengaruh tugas domestik bagi pegawai perempuan yang berstatus sebagai ibu rumah tangga, serta anggaran yang menghambat pegawai dalam mengimplementasikan pengetahuan dan ilmu yang diperoleh dalam upaya membenahi unit kerja.

c) Dukungan Pimpinan

Kinerja organisasi akan maksimal apabila terdapat peran dorongan dari pemimpin atau pimpinan di organisasi. Peran dukungan pimpinan bagi pegawai

BPSDM Provinsi Sulawesi Barat menjadi aspek yang mempengaruhi kinerja pegawai, hal tersebut dikemukakan oleh Informan K1 bahwa:

"Dukungan yang diberikan adalah bagaimana pendapatan pegawai (BPSDM) dapat dipertahankan, sehingga menjadi semangat bagi para pegawai untuk bekerja"

Hal berikutnya ialah kemampuan pemimpin untuk menjalin komunikasi dengan pegawai, ini merupakan bentuk dorongan agar pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh pegawai dapat terimplementasikan dengan baik dan terhindar dari potensi konflik di organisasi, hal ini dibuktikan dengan pernyataan informan K2:

"Kami untuk dukungan pimpinan, karena kami hanya mensupport saja, karena ketika itu, program-program itu kan ada di bidang-bidang. Ketika program-program itu disodorkan kepada kami, kepada saya sebagai sekretaris, tentu kami melihat itu kan anggaran kan. Makanya kami dari segi kepemimpinan mensupport dari segi anggaran untuk bagaimana e mengkomunikasikan anggaran-anggaran terkait kediklatan, itu kalau dari pimpinan."

Pemberian dukungan dari pimpinan berupa dorongan semangat, sejalan dengan yang dirasakan oleh pegawai BPSDM seperti yang telah disampaikan oleh informan lainnya yang dimana peran dan dukungan pimpinan tidak hanya sebatas pada dukungan semangat kerja, tetapi juga pada pimpinan memperhatikan pengembangan kompetensi pegawai internal BPSDM dalam bentuk dana pendidikan, hal ini dibuktikan dengan pernyataan Informan K5 sebagai berikut:

"Kalau peran dukungan pimpinan yah sering kasih motivasi juga sih, kalau sebelum pelatihan itu pasti kita dikumpulkan, terus diberi oh iya sebentar lagi akan ada pelatihan ini, semoga berjalan dengan baik seperti itu. Dari pimpinan juga memberikan kesempatan untuk kita widyaswara untuk melakukan pengembangan kompetensi juga, itu kan faktor dukungan juga. Yah misalnya dari pimpinan itu kasih kita anggaran untuk melakukan pengembangan kompetensi, pelatihan juga. Jadi kita sebagai WI juga dikasih pelatihan, dikasih anggaran" Ini ada anggaran sendiri kamu gunakan untuk mengembangkan kompetensimu, supaya lebih banyak keahlian dalam mengajar" kompetensi WI juga paling utama harus diperhatikan di BPSDM, karena kita sebagai WI kan ga mungkin stuck disitu-situ aja. Pengetahuan juga kan semakin berkembang, jadi itu dukungan dari pimpinan, dari sini juga kita dikasih dana pengembangan namanya, yah itu yang kita gunakan. Masing-masing WI punya dana pengembangan jadi itu yang kita gunakan untuk, apakah kita ikut pelatihan atau ikut workshop, dan lain-lain yang sejenisnya. , kan kalau WI itu untuk syarat salah satunya menjadi seorang WI itu ada namanya eh Pelatihan Penguatan Widyaswara. Pelatihan Penguatan Widyaswara itu diselenggarakan sama LAN nah itu kalau melakukan Pelatihan

Penguatan itu istilahnya kayak kita belum sah jadi WI. Pelatihannya kemarin dilakukan online, nah itu kan bayar konstribusi juga walaupun online, tetap ada biaya konstribusinya nah itu kita gunakan pake dana pengembangan tadi . Kita mau ikut eh kegiatannya kita sering ikut pelatihan-pelatihan offline toh kayak digital, pelatihan digital kan sekarang banyak tuh, nah biasa dari pimpinan kasih kita kayak Surat Bebas Tugas supaya kita bisa fokus bisa ikut pelatihan itu. Jadi misalnya walaupun kayak itu tidak berbayar, tapi kalau kita mau ikut pelatihan yang itu, tetap pimpinan kasih kita surat tugas supaya kita bebas tugas dari suatu pekerjaan di satu hari, kita bisa fokus untuk ikut pelatihan itu, meskipun tidak berbayar yah pelatihannya."

Pada aspek dukungan pimpinan, peran pimpinan pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat terdapat dalam dorongan semangat serta dukungan pengembangan kompetensi bagi pegawai dalam menambah dan memperbaharui pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai BPSDM yang harus disesuaikan dengan perkembangan jaman.

d) Anggaran

Anggaran merupakan salah satu sumber daya penting dalam sebuah organisasi, hal ini dikarenakan anggaran menjadi sumber modal dalam menjalankan tugas untuk mewujudkan visi dan misi instansi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh BPSDM memiliki pengaruh dalam terwujudnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi, hal ini dibuktikan dengan pernyataan Informan K2 sebagai berikut:

"Sebenarnya kalau kita mau jujur ini kalau kita mau support itu bagian kediklatan itu anggarannya sedikit besar sekali, ini karena terkait masalah pengembangan kompetensi itu adanya di diklat teknis dan diklat fungsional, kan biasa orang kan gabung kan, nah itukan suatu pelatihan yang berbeda, teknis dengan fungsional. Nah itu dibuat dibuat daripada kediklatan manajerial seperti latsar kemarin ada pegawai baru karena ASN baru itu latsar, bisa juga PIM 4, tapi itukan sudah fix rate yah itu karena sudah ada ketetapanannya di Perka LAN itu anggaran seperti Latsar itu sudah ditentukan. Jadi itu per orang budgetnya itu berbeda juga kalau klasikal dengan sistem blended learning, tapi saya kurang ingat itu berapa budgetnya, begitu juga dengan PIM IV, PIM III semuanya di atur PERKA LAN. Jadi tidak boleh, kita harus ikut dari PERKA LAN, misalnya kalau seperti Latsar, kalau pegawai baru itu misalnya seratus, nah seratus itu kita kalikan dengan berapa fix per orang yang sudah ditetapkan. Nah berbeda dengan teknis itu ada yang kalau dia sudah terakreditasi itu hampir sama dengan program teknis itu karena dia sudah terakreditasi, itu akibatnya juga sama ditetapkan juga sama instansi yang mengakreditasi, tetapi kalau tidak nah itu biasanya kami pakai PERGUB Pemprov Sulbar, nah Pemprov SulBar itu kan sudah jelas untuk melaksanakan pelatihan segini, berapa hari, berapa itu sudah jelas disitu, jadi kita

kalikan lagi, kalau memang itu lima hari, kita kalikan saja lima hari. Terkadang anggaran tergantung dari kemampuan BKAD masing-masing daerah kan, nah terkadang eh tidak semua apa yang kita perhitungkan diwujudkan, makanya kami harus olah lagi kira-kira mana yang misalnya urgent, misalkan kami usulkan sepuluh mata pelatihan, dengan anggaran misalnya satu milyar. Tapi karena anggaran tidak ada, karena terbatas bukan hanya BPSDM saja, apa lagi kan di BKAD nya Provinsi Sulawesi Barat itu cuma 2 Triliun saja kan, jadi sehingga ketika kita sudah dapat dana itu, nah itukan kita olah lagi, kita sesuaikan dari sepuluh itu kita petakan lagi mana kira-kira yang sangat urgent, mungkin disitu saja kendalanya dari sisi anggaran. Jadi tidak semua apa yang kami usulkan itu terkadang itu disetujui oleh tim TPK."

Pernyataan tersebut juga sejalan dengan yang disampaikan oleh informan lain, yang juga turut merasakan kondisi anggaran instansi yang terbatas, sebagaimana disampaikan oleh informan K4 sebagai berikut:

"Yah kalau untuk dukungan pimpinan yah baik yah, cuma itu kembali lagi bahwa yang masalah ini yah dukungan anggaran. Anggaran yang terbatas, ada limitnya. Yah itu banyak teman-teman yang sebetulnya mau didiklat tapi tidak ada anggarannya, terbatas sekali."

Berdasarkan hasil peneltiain, aspek anggaran pada BPSDM merupakan faktor penghambat oleh karena kondisi BKAD Provinsi Sulawesi Barat yang sangat minim yaitu hanya sebesar 2 Triliun. Sehingga hal ini menyebabkan keterbatasan ruang gerak bagi pegawai BPSDM dalam memaksimalkan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai ASN Provinsi Sulawesi Barat.

e) Kepuasan Stakeholder

Kepuasan stakeholder menjadi hal penting yang perlu diperhatikan untuk memastikan keberhasilan kerja, stakeholder dalam penelitian ini merupakan pegawai yang berasal dari luar instansi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Pegawai ASN yang berasal dari luar instansi BPSDM merupakan salah satu pegawai ASN Satuan Polisi Pamong Praja yang pernah menjadi peserta penyelenggaraan program pengembangan kompetensi ASN Pemerintah Provinsi dan BPSDM sebagai penyelenggaranya. Oleh karena itu peneliti hendak menggali lebih dalam mengenai program pengembangan kompetensi tersebut dari sudut pandang peserta.

Adapun beberapa aspek yang hendak dikaji oleh peneliti dalam membangun sudut pandang dari stakeholder terhadap program pengembangan yang telah

diinisiasi oleh BPSDM akan ditinjau dari kondisi program yang telah diselenggarakan oleh BPSDM, efektivitas program pelaksanaan pengembangan, dorongan motivasi pegawai untuk ikut terlibat, sertifikasi kompetensi, faktor-faktor pendukung dan penghambat yang dirasakan oleh pegawai, serta pengalaman pegawai dalam menjalankan evaluasi pelatihan. Adapun penjelasannya sebagai berikut.

1) Program Pengembangan Kompetensi ASN

Berdasarkan sudut pandang stakeholder BPSDM Provinsi Sulawesi Barat telah menyelenggarakan program-program pengembangan, sebagaimana tugas dan fungsi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Hal tersebut terbukti dari pernyataan informan K6, sebagai berikut:

"Total program pengembangan yang diadakan Pemerintah Provinsi SulBar itu yang pernah saya ikuti ada empat eh tiga kali, yang pertama itu Pelatihan Dasar CPNS, yang kedua pelatihan bagi fungsional mengenai kesiapan untuk Pemilu dan Pilukada 2024, dan yang ketiga itu Pelatihan Dasar Manajemen Bencana yang bekerja sama dengan BNPB. Ada tiga yang untuk BPSDM sebagai penyelenggaranya. Latsarnya itu eh dilaksanakan secara Klasikal dan Non Klasikal, yang ada onlinenya dan ada juga tatap mukanya. Kurang lebih selama empat bulan. Eh pertama online, pakai zoom meeting. Terus zoom meeting kayaknya kurang lebih dua bulan pelaksanaannya kemarin."

Sehingga dapat disimpulkan bahwa BPSDM telah melaksanakan tugas utama sebagai penyelenggara pengembangan kompetensi ASN Provinsi Sulawesi Barat dalam hal ini melalui Latsar CPNS dan Pelatihan fungsional Persiapan Pemilu dan Pilkada tahun 2024.

2) Efektivitas Program Pelaksanaan Pengembangan

Efektivitas program pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai, adalah untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan program pengembangan. Oleh karena itu peneliti memperoleh informasi bahwa program yang diselenggarakan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Barat telah efektif, atas pernyataan informan K6 bahwa:

"Iya efektif program pengembangannya, karena kita juga diajar bagaimana mengedit video, karena kan pengumpulan tugasnya banyak pakai video. Misalnya kita disuruh bikin bagaimana penerapan core values ASN dalam berorientasi pelayanan, nah itu bagaimana videonya? Jadi bikin-bikin video orientasi pelayanan, Akuntabel bagaimana harus ada video-videonya, bagaimana

contohnya dalam pekerjaan kita nantinya, dibuatkan videonya. Pokoknya sampai ke Kolaboratif itu harus dibuatkan contoh videonya. Itu semua ada di youtube masing-masing peserta tugas tentang core values ASN itu. Itu saya ikut programnya setiap hari."

Berdasarkan pernyataan di atas, pada penelitian ini kinerja BPSDM dalam menyelenggarakan program pengembangan telah dinilai efektif. Hal tersebut didukung dengan adanya pengembangan keterampilan tidak hanya pada bidang tugas terkait, tetapi juga tambahan bekal keterampilan video editing bagi pegawai ASN, sehingga pegawai pun bersemangat dalam mengikuti program pengembangan setiap hari.

3) Dorongan Motivasi

Dorongan motivasi pegawai dalam mengikuti program pelatihan didukung oleh karena kemauan pegawai dalam mencari pengetahuan baru, sehingga ada keinginan untuk terus belajar, sebagaimana yang diungkapkan oleh informan K6 bahwa:

"Kalau saya pribadi untuk pengembangan kompetensi itu harus kan kita pegawai ceritanya dari nol ini, karena kita ini masih CPNS jadi perlu sekali pengembangan kompetensi, karena mengingat juga semakin maju jaman serta teknologi, jadi kita juga harus dibekali, harus dikembangkan juga pengetahuannya. Jadi bukan hanya sekedar menggugurkan kewajiban ikutnya."

4) Sertifikasi Kompetensi

Program pengembangan kompetensi melalui sertifikasi kompetensi juga menjadi salah satu dari kewajiban BPSDM Sulawesi Barat untuk menjamin keterampilan dan kompetensi pegawai melalui uji kompetensi. Pada penelitian ini, berdasarkan sudut pandang informan implementasi sertifikasi kompetensi yang dilaksanakan oleh BPSDM masih perlu untuk ditingkatkan, sebagaimana pernyataan informan K6 yang menyatakan:

"Untuk sertifikasi kompetensi itu hanya senior saya waktu saya baru masuk di tahun 2022 saya kok yang bantu cara-cara menginput berkas untuk sertifikasinya, karena mereka kan tidak terlalu paham sama komputer jadi saya yang bantu, tiap mereka minta tolong bertanya bagaimana-bagaimananya. Karena kemarin dia memang mau naik jabatan harus ukom. Dan itu online semua prosesnya, ada materinya online kemudian ujiannya online, ga pernah tatap muka, dan yang adakan itu BPSDM Kemendagri yang selenggarakan. Kalau saya secara pribadi bisanya nanti tahun depan baru boleh ikut sertifikasi kompetensi karena

harus naik pangkat ke III/b baru bisa uji kompetensi , jadi harus melewati II/b baru dua tahun baru bisa ikut uji kompetensi untuk sertifikasi. Untuk hambatannya Dana juga sih sebenarnya, anggaran. Kan harusnya BPSDM itu setiap tahun mengadakan Ujikom, tapi kan karena anggarannya tidak ada jadi tidak bisa. Jadi otomatis contohnya kayak senior saya ini harusnya dia ukom karena mau naik pangkat kasian, tapi kan tidak dilaksanakan oleh BPSDM Pemprov sini, jadi dia cari dia cari di BPSDM Pemprov Sulawesi Selatan karena di SulSel mau mengadakan ujikom tahun ini, karena bisa dilakukan di BPSDM lain yang penting atas nama BPSDM Kemendagri yang mengeluarkan sertifikatnya nanti."

Sehingga dalam penelitian ini memberikan gambaran kondisi keterbatasan anggaran merupakan salah satu penghambat implemementasi program sertifikasi kompetensi bagi pegawai ASN Provinsi Sulawesi Barat. Kondisi ini perlu menjadi perhatian BPSDM, sebab tidak hanya menjadi penghambat pelaksanaan sertifikasi kompetensi, tetapi juga menghambat perkembangan karier pegawai ASN yang hendak melakukan kenaikan jenjang karier.

5) Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat Program Pengembangan SDM

Dalam penelitian ini, peneliti juga melakukan pendalaman informasi terhadap faktor-faktor yang mendukung dan menghambat berjalannya program pengembangan, berdasarkan sudut pandang peserta pelatihan. Adapun hasil kondisi nyata faktor pendukung dan penghambat yang dirasakan secara langsung oleh peserta, menurut informan K6 ialah sebagai berikut:

"Untuk faktor pendukungnya ada LMS Appe Sulapa ada, sistem itu dipakai untuk mengumpulkan tugas-tugas dari setiap pembelajaran yang sudah dilaksanakan. Juga dipakai untuk absen presensi kumpul tugas dan ada juga beberapa materi di dalam. Untuk pemahaman materinya tergantung dari widyasaranya, karena kan dalam satu kelompok kan ada coachnya, tapi materi-materinya itu ada juga dari widyaswara lain selain widyaswara coach kita. Setiap kelompok punya satu coach widyaswara. Tapi beda-beda cara pembawaannya. Untuk hambatannya hanya ada di koneksi internet kalo di zoom."

Faktor pendukung dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi didorong oleh adanya dukungan teknologi Learning Management System Appe Sulapa. Sistem ini membantu peserta dalam proses absensi dan pengumpulan tugas-tugas pelatihan. Selain itu keterampilan widyaswara dalam membawakan materi juga menjadi faktor pendukung lainnya. Sedangkan pada faktor penghambat,

keterbatasan koneksi internet yang ada di daerah Sulawesi Barat, seringkali menyebabkan gangguan ketika peserta sedang berada di kelas zoom.

6) Evaluasi Program Pengembangan SDM

Pelaksanaan evaluasi terhadap di setiap program pengembangan, merupakan suatu tahapan penting yang tidak dapat terpisahkan dari program pengembangan SDM. Proses evaluasi dapat dilakukan dengan berbagai metode, bertujuan untuk mencari tahu tingkat pemahaman peserta terkait materi yang telah diperoleh di kelas pengembangan, sebagaimana pernyataan informan K6 bahwa:

"Eh kalau itu ada dua kali ujian, seperti yang pertama ujian seminar. Itu seminar proposal Rancangan Aktualisasi namanya, setiap peserta masing-masing harus ada rencana aktualisasinya di tempat kerjanya. Jadi sudah seperti ujiannya, harus buat presentasi untuk proposal bagaimana nanti aktualisasi di kantor, apa yang akan dibikin di kantor. Kayak skripsinya CPNS, karena ada juga bab satunya, bab duanya. Kalau untuk saya kemarin aktualisasinya tentang Pendataan SatLinmas Se-Sulawesi Barat Menggunakan Media Google Form. Kan itu rata-rata aktualisasinya orang harus berbasis teknologi, harus ada teknologinya itu, karena kan ini digital, apa namanya sekarang adaptif dengan teknologi sejalan dengan Core Values ASN, harus melek teknologi, jadi diusahakan itu judulnya rancangan aktualisasinya harus berkaitan dengan teknologi, jadi saya pakai media google form untuk pendataan Sat Linmasnya. Untuk evaluasi pakai pre dan post test itu nanti disana, ketika kelas tatap muka. Pas disana ada pre test dulu baru nanti terakhir post test, tapi disana bukan di zoom. Kan zoom dulu materi, tetapi ketika kelas tatap muka itu penguatan materi-materi dari zoom. Makanya disana hanya sebentar seminggu durasinya karena sudah semua mi dipelajari, jadi kayak tambahan-tambahan saja. Tapi disana baru ada yang namanya pre dan post tesnya. Pre dan post testnya itu lewat google form. Hanya kalau zoom ada tugas-tugas di setiap materi dan tugasnya itu susah-susah karena harus bikin video. Baru diupload ke youtube, nah itu linknya youtube yang dikasih masuk ke LMS untuk mereka sendiri yang nilai, langsung klik linknya. Nanti nilainya dari LMS yang dinilai oleh coach dan lancar dan bagus baik juga."

Berdasarkan hasil wawancara informan dapat diketahui bahwa terdapat tiga metode yang selama ini digunakan BPSDM dalam mengevaluasi pemahaman peserta, yakni melalui ujian proposal proyek perubahan. Dimana ujian ini mewajibkan peserta membuat sebuah inovasi perubahan berbasis teknologi. Metode lainnya yaitu melalui pre dan post test yang diberikan kepada peserta pelatihan.

f) Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting untuk pengoptimalan kinerja organisasi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini disebabkan oleh karena lingkungan kerja yang baik dapat membuat pegawai merasa nyaman dalam bekerja. Sehingga diketahui bahwa kondisi lingkungan kerja memiliki pengaruh bagi pegawai BPSDM. Hal ini sejalan dengan pernyataan informan K4 sebagai berikut:

"Kalau lingkungan kerja yah berpengaruh, tapi yah kembali lagi ke dana. Kalau secara umum yah sudah bagus, tapi kalau mau dimaksimalkan betul yah menyesuaikan. "

Selain itu, kondisi sarana pra sarana BPSDM dalam penyelenggaraan diklat masih terbatas pada pengadaan balai diklat. Seperti pengadaan gedung dan asrama atas nama BPSDM, sebagaimana yang disampaikan oleh informan K5 bahwa:

"Sebenarnya kalau sarpras itu untuk di BPSDM sendiri itu kan belum ada ini balai diklatnya, harusnya itu di setiap BPSDM itu ada, tapi BPSDM Sulawesi Barat eh itu belum ada, jadi makanya biasanya itu disediakan sarpras dari penyewaan hotel, gedung biasanya begitu, cuman itu sih."

g) Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan dalam hal ini ialah proses dalam pembagian tugas dan tanggung jawab. Pegawai di BPSDM pun pada penelitian ini menerapkan proses pembagian kerja dalam proses persiapan hingga evaluasi pelaksanaan program pengembangan kompetensi. Sebagai instansi yang berada pada level provinsi, BPSDM memiliki tanggung jawab yang sangat besar dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi seluruh pegawai ASN di Provinsi Sulawesi Barat. Sehingga diperlukan pembagian kerja, sebagaimana yang disampaikan informan K4 yang menyatakan bahwa:

"Kemarin Kabupaten Mamasa 500-an, Polman 900-an, Majene 500-an, seribu lebih, ribuan lah. Kalau perencanaan ga terlalu berat, pelaporan ini yang harus dibagi rata pekerjaannya karena agak rumit hahaha."

Proses pembagian kerja di BPSDM juga memperhatikan susunan struktur organisasi, sehingga pegawai dapat terhindar dari ketidakseimbangan beban kerja, berdasarkan pernyataan informan K5 sebagai berikut:

"Kalau untuk proses pembagian kerja antar WI nah biasa itu kalau ini pelatihan-pelatihan itu kan ada yang terbagi eh berdasarkan jenjang jabatan, nah jadi misalnya kayak saya jenjang jabatannya Ahli Pertama, nah untuk jabatan jenjang Ahli Pertama itu dia tidak bisa untuk mengajar Pelatihan Kepemimpinan Pengawas, misalnya. Nah jadi yang mengajar pelatihan itu yah disesuaikan dengan jenjangnya Ahli muda, Madya dan Utama. Nah karena saya masih Ahli Pertama, jadi itu saya ga bisa ngajar itu, nah kalau misalnya kayak yang lain, misalnya orientasi DPRD nah saya Ahli Pertama itu kan saya gabisa ngajar, jadi itu salah satu persyaratannya adalah Ahli Madya dan Utama, jadi yang ngajar adalah Ahli Madya dan Utama, jadi berdasarkan jenjang jabatan juga. Jadi misalnya kayak Latsar, nah saya kan boleh Ahli Pertama jadi yah semuanya bisa mengajar disitu. Kalau kayak pelatihan-pelatihan itu biasanya kalau pelatihan manajerial, kalau pelatihan teknis yah kalau pelatihan teknis itu berdasarkan sertifikat keahlian, jadi ga berdasarkan jenjang jabatan kalau yang tadi kayak eh apa yang manajerial itu berdasarkan jenjang jabatannya widyaswara. Jadi begitu kalau pembagian beban kerja di bidang widyaswara tiap ada pelatihan. Kalau Ahli pertama itu tugasnya di pelatihan apa, Ahli muda itu tugasnya pelatihan apa, jadi berdasarkan itu. Tetapi kalau pelatihan teknis yah, kalau pelatihan teknis itu berdasarkan, sertifikat. Jadi misalnya meskipun dia senior saya Ahli Madya sedang saya Ahli Pertama tapi kalau tidak punya sertifikatnya dan saya punya misalnya sertifikat bencana saya punya yah berarti saya yang ngajar. Itu perbedaan pembagian tugas."

Dari hasil wawancara di atas, terdapat perbedaan cara pembagian tugas bagi jabatan fungsional widyaswara, dimana pembagian tugas dilakukan berdasarkan jenis pelatihan, seperti pelatihan manajerial yang disesuaikan dengan pangkat jabatan widyaswara. Sedangkan pelatihan teknis yang disesuaikan dengan sertifikasi keahlian yang telah diperoleh oleh widyaswara.

2. Program dan Rencana Kerja Pada Pengukuran Dimensi Kompetensi IP ASN Provinsi Sulawesi Barat

a. Pengembangan dan Peningkatan Kompetensi ASN

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki tanggung jawab, berperan penting dalam pengukuran IP ASN Provinsi Sulawesi Barat khususnya pada dimensi kompetensi ASN. Oleh karena itu BPSDM berupaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dalam menyelenggarakan program-program pengembangan kompetensi pegawai ASN di lingkup Provinsi Sulawesi barat. Hal ini diungkapkan oleh pihak pimpinan informan K2 sebagai berikut:

"Saya ke IP ASN dulu, kalau kita berbicara tentang Indeks Profesionalisme itu ada beban dan tanggung jawab diberikan kepada BPSDM. Disitu kalau tidak salah ada empat dan semua 100%. Itu 60% itu ada di BKD dan 40% itu ada di BPSDM. Nah BPSDM itu masuk di dalam pengembangan kompetensi ASN. Bagaimana cara melihat tesnya kita e untuk 40% itu kita lakukan dengan pengembangan kompetensi ASN itu dengan penyelenggaraan kediklatan, seminar, banyak sekali yang bisa kita kerjakan dan kita buat untuk pengembangan ASN. "

Berdasarkan temuan lapangan atas faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai organisasi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat, yang menjadi persoalan serta hambatan ialah keterbatasan anggaran. Keterbatasan anggaran dalam organisasi BPSDM menyebabkan penurunan efektivitas operasional dalam penyelenggaraan program kediklatan, hal ini kemudian berpengaruh terhadap kualitas penyelenggaraan diklat. Pada kenyataan di lapangan, proses penyelenggaraan diklat dengan anggaran 0 rupiah dari BPSDM dengan memanfaatkan LMS Appe Sulapa memang dapat membantu berjalannya kegiatan secara fleksibel, namun untuk mengoptimalkan sistem tersebut diperlukan komitmen dari internal BPSDM untuk mengoptimalkan sistem pembelajaran tersebut. Dalam proses pengoptimalan sistem tersebut diperlukan dukungan tenaga sumber daya manusia. Apabila dalam pengoptimalan LMS tersebut juga adalah bagian dari penyelenggaraan kegiatan dengan anggaran nol rupiah, maka hal tersebut akan menurunkan semangat kerja pegawai. Menurut teori Handoko (2023) sistem kompensasi adalah proses pemberian kompensasi antara suatu organisasi dengan karyawannya atas kontribusinya, apabila dibandingkan dengan pendapat pada teori ini, maka pegawai di BPSDM akan merasakan kejenuhan di dalam diri pegawai. Kejenuhan ini akan berpotensi berpengaruh terhadap kondisi psikologi pegawai dalam menjalankan pekerjaan.

Sarana dan prasarana dalam bentuk gedung tempat pelaksanaan diklat milik BPSDM Provinsi Sulawesi Barat, menjadi prioritas penting BPSDM saat ini. Apabila dianalisa salah satu alasan utama BPSDM yang belum memiliki gedung balai diklat secara mandiri ialah usia berdiri dan dibentuknya BPSDM Provinsi Sulawesi Barat yang masih terbilang muda sejak tahun 2016, hal tersebut menyebabkan BPSDM saat ini memulai dengan memperluas kerja sama dengan balai diklat dari Dinas Pertanian.

Dalam wawancara tersebut, terdapat beberapa program kegiatan pengembangan kompetensi pegawai ASN yang telah dicanangkan oleh BPSDM di antaranya ialah penyelenggaraan kediklatan dan seminar. Oleh karena itu penting untuk mengetahui lebih dalam tentang pelaksanaan program tersebut.

1. Program Pengembangan Kompetensi

a) Keterlibatan Pegawai ASN Provinsi

Keterlibatan pegawai ASN dalam penyelenggaraan pelatihan sangat antusias, hal ini dikarenakan setiap program pengembangan yang ada memiliki sertifikat pelatihan. Sertifikat tersebut merupakan salah satu dokumen penting dalam pengukuran IP ASN. Hal ini disampaikan oleh informan K1 yang menyatakan:

" Jadi kita buat program, baru kita panggil. Karena dalam UU 20 Tahun 2023 ada di pasal 49 itu dikatakan semua ASN itu wajib pengembangan kompetensi. Nah setiap kegiatan pengembangan kompetensi kita kasih sertifikat JP. Jadi ASN berlomba-lomba memperoleh pelatihan. Menjadi salah satu dokumen pendukung dalam pengukuran IP ASN, harus mengupload sertifikat bukti keikutsertaan pada pelatihan. Kita sudah memiliki LMS, Learning Manajemen System, jadi itu yang membantu kita dalam melaksanakan pengembangan pegawai dapat mengakses pembelajaran secara mandiri, sesuai dengan durasi waktu yang telah ditetapkan."

Salah satu kegiatan program pengembangan yang telah dilakukan oleh BPSDM ialah kegiatan orientasi PPPK yang dimana keterlibatan pesertanya sangat aktif, meskipun dilaksanakan melalui media zoom. Hal ini dikarenakan kondisi jarak antar kabupaten, serta jumlah peserta orientasi PKKK yang ada dalam jumlah yang besar. Walaupun penyelenggaraan pengembangan ini menggunakan media zoom, namun antusias dan keterlibatan pesertanya nampak melalui partisipasi di dalam kelas pembelajaran, seperti contohnya aktif dalam bertanya dan berdiskusi. Sebagaimana yang disampaikan informan K5 bahwa:

"Eh yah pasti bervariasi yah eh ada yang dalam satu pelatihan itu yah keterlibatan pesertanya sangat aktif, diskusi dan lain-lain, tapi ada juga pelatihan yang kayak yah itu mungkin tergantung dari cara kita sendiri sebagai WI untuk membangun suasana juga, tapi yah mungkin sih secara lebih garis besar yah mereka aktif sih, baik itu online maupun offline. Yah tergantung memang harus tergantung dari cara kita membawakan kelas, tapi yah rata-rata selama ini yang pernah saya ajar itu aktif keterlibatan pesertanya, banyak yang nanya. Dulu tuh ada tiap minggu itu dalam satu bulan setiap minggu itu eh BPSDM SulBar itu yang

ada webinar kan, walaupun itu diadakan webinar, nah itu sebagai salah satu cara BPSDM dalam mengembangkan kompetensi ASN Sulawesi Barat. Dengan cara menyelenggarakan webinar itu di tiap minggunya, nah di tiap minggunya itu beda-beda ininya apa namanya temanya kan itu biasanya keterlibatan ASNnya sangat aktif, kan itu webinar itu sebagai salah satu cara BPSDM untuk mengembangkan atau menambah kompetensi ASN di SulBar dan itu biasanya mereka aktif kok dalam bertanya."

Namun keterlibatan peserta dalam pelaksanaan pengembangan juga sering terhambat, oleh karena ketidakdisiplinan peserta terhadap proses penerimaan materi di kelas, hal ini disampaikan oleh informan berinisial K3 bahwa:

"Dari tanggal 16 sampai tanggal 25 Oktober, ini baru selesai semua 6 kabupaten, ganti-gantian 6 minggu berturut-turut. Pertama masuk Kabupaten Pasang Kayu, Polewali Mandar, Mamasa, Mamuju kemarin Mamuju Tengah, untuk kabupaten Majene pelaksanaannya karena pola pembiayaannya dia pola kontribusi dia ndak mau merubah anggarannya untuk kita bisa laksanakan disini. Sementara kita kan ndak bisa untuk kontribusi, saya bilang yah suruhlah mereka melaksanakan. Nanti na kira kalau disana tidak ketat-ketat sekali. Karena saya karena itu nalurinya panitia, karena kita kan penyelenggara panitia, jadi saya biasa bilang kalau kita bisa menekan orang dalam artian positif kenapa tidak? Tapi anggota DPR itu kami ga bisa tahan dia, kita ndak bisa bilah eh ndak boleh begini, tapi kan kita bisa bilang kalau bapak tidak bisa ikuti ini, eh kehadiran bapak tidak cukup, bapak tidak lulus. Resikonya bapak tidak lulus ini sertifikatnya bapak tidak ada, resikonya lagi bapak tidak bisa melakukan pendalaman tugas. Pendalaman tugas itu yang mereka bisa dapat biayanya disitu, mereka bisa ambil banyak uang disitu. Jadi saya bilang kalau saya mau bicara kasar saya kadang-kadang mau bilang ini anggota dewan ndak bisa dibilangi, dalam artian begini secara kita ini mereka adalah wakilnya kita, tapi saat saat kalian masuk ke dalam ruang pelatihan kalian peserta, saya penyelenggaranya ibaratnya ini kuasanya saya, saya mau ngapain, saya punya wewenang"

Sehingga dapat disimpulkan bahwa keberhasilan program penyelenggaraan pengembangan, harus mendapat dukungan dari semua pihak, yakni pegawai BPSDM sebagai penyelenggara memberikan ketegasan kepada peserta dan peserta pun mengikuti peraturan dan jadwal pelatihan yang telah ditentukan.

b) Dukungan Anggaran

Dukungan anggaran BPSDM Provinsi Sulawesi Barat dalam melaksanakan program pengembangan melalui proses perencanaan, yang dilaksanakan pada setiap bidang-bidang pelaksana pengembangan kompetensi, adapun penerimaan pengajuan program untuk dianggarkan disesuaikan dengan kondisi anggaran yang tersedia. Hal ini disampaikan oleh informan K3 bahwa:

"Dukungan anggaran tergantung kalau dananya tersedia, makanya pelaksanaanya itu di bulan berapa? Karena yang anggaran yang dicairkan di triwulan I itu untuk kegiatan di awal tahun, biasanya kan belum ada kegiatan yang pelatihan belum, nanti di triwulan ke I, II, III, IV, kalau ada di triwulan I itu paling di bulan maret, tapi selama anggaran tersedia ga masalah jalan saja."

Mempertimbangan program-program perencanaan pengembangan yang telah diajukan oleh bidang-bidang penyelenggara, saat ini harus disesuaikan dengan keadaan anggaran yang terbatas. Maka pengelola BPSDM Provinsi Sulawesi Barat saat ini telah menggunakan skala prioritas dalam pencairan dana program pengembangan, sebagaimana yang telah disampaikan informan K3 sebagai berikut:

"Jadi sekarang ini kita sudah pakai skala prioritas, yang mana yang penting, pencairan kemarin juga seperti itu. Kalau yang tidak penting-penting sekali tidak akan dicairkan."

Sehingga penelitian pada aspek ini memberikan gambaran kondisi BPSDM yang berupaya untuk berkinerja, dengan cara mempersiapkan program-program pengembangan kompetensi, namun terkendala pada kondisi keterbatasan anggaran yang tersedia. Kondisi tersebut menyebabkan beberapa kegiatan yang telah diprogramkan, apabila tidak ada urgensi maka program tersebut tidak terimplementasi. Mengatasi keterbatasan tersebut pegawai BPSDM tidak tinggal diam, pada akhirnya pegawai berinisiatif untuk melaksanakan program pengembangan menggunakan media zoom dengan anggaran 0 rupiah . Hal ini dilakukan oleh karena adanya tuntutan untuk melaksanakan pengembangan tersebut. Sebagaimana yang telah disampaikan oleh informan K4 bahwa:

"Programnya dari bidang kami yang merencanakan. Proses perencanaanya kalo itu kan yang orientasi dilihat dari PERKA LAN nya itu ada kewajiban pemerintah untuk melaksanakan, kemudian kewajiban e PPPK untuk mengikutinya. Makanya itu kita yah anu cepat aja dilaksanakan, karena itu adalah kegiatan wajib dan dilakukan dengan anggaran nol rupiah, karena ada bantuan teknologi digital ini. Kegiatannya dua minggu full."

c) Faktor Pendukung dan Faktor Penghambat

Dalam mengimplemantasikan program pengembangan, pegawai BPSDM juga menghadapi beberapa faktor yang menjadi pendorong, sekaligus menghambat lancarnya program kegiatan pengembangan kompetensi pegawai ASN Provinsi Sulawesi Barat. Adapun faktor pendukung yang menjadi pendorong kinerja BPSDM, ialah seperti yang disampaikan oleh informan K1:

"Kita sudah memiliki LMS, Learning Manajemen System, jadi itu yang membantu kita dalam melaksanakan pengembangan Kompetensi ASN, APPE SULAPA Namanya. Baru-baru kita selesai melakukan orientasi P3K 1.725 orang peserta secara gratis, Nol Rupiah. Itu menarik, karena termasuk pematernya dari BPSDM. Karena ada dukungan teknologi."

Dengan adanya perkembangan sistem informasi dan teknologi memungkinkan BPSDM dalam berinovasi membuat LMS APPE SULAPA sebagai media dalam mengakses informasi, serta materi pembelajaran. Adapun nama LMS APPE SULAPA merupakan singkatan dari nilai-nilai yang ada di BPSDM yang berarti membangun sumber daya unggul, membangun kolaborasi, dan membangun kemampuan adaptif.

Selain itu faktor yang menjadi penghambat kinerja organisasi dalam penyelenggaraan pengembangan ialah keterbatasan anggaran, sehingga fasilitas sarana dan pra-sarana pelatihan pun masih belum maksimal, dan cenderung akan mengganggu kenyamanan peserta dalam menjalani pelatihan. Hal lain yang menjadi temuan hambatan ialah karena wilayah Provinsi Sulawesi Barat yang berada di daerah, maka sering terjadi perubahan rencana kelas dari yang semula tatap muka menjadi pelatihan kelas online, sebagaimana pernyataan informan K2 bahwa:

"Untuk hambatan pasti ada lah, pasti dalam setiap kediklatan itu pas selalu ada hambatan, tapi hambatan itu bukan terus hambatan sehingga kegiatan itu tidak berjalan. Paling hambatannya adalah ketika kita memakai e, contoh kita memakai atau kita mengundang widyastara dari luar, paling kendalanya kita itu ada di transportasi. Karena di Sulbar disini

kan penerbangannya 3x seminggu, artinya ndk tiap hari kan. Nah ketika itu jadwal sudah kami atur, terus di jadwal itu pas bertepatan tidak ada penerbangan itu kendalanya, tapi ketika itu terjadi maka kita melalui zoom sebagai alternatif lainnya. Nah ketika itu terjadi maka kita melalui zoom. Kalau mungkin widyaswara biasa di LAN kita pakai mungkin mereka bisa naik bus, tapi kalau itu mereka sudah pejabat dan tidak bisa dan ndk mungkin dia naik bus, terpaksa kita melalui zoom. Itu paling itu saja kendalanya.”

b. Program Sertifikasi Kompetensi

Sertifikasi kompetensi merupakan bagian dari upaya peningkatan kompetensi pegawai ASN Provinsi Sulawesi Barat, sehingga pada penelitian ini peneliti pun mencoba untuk mencari tau bagaimana proses pelaksanaan sertifikasi kompetensi yang diselenggarakan oleh BPSDM. Program ini merupakan bagian dari sasaran kinerja BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Secara spesifik program ini dilaksanakan melalui akreditasi lembaga, sebagaimana yang telah disampaikan oleh informan K2 sebagai berikut:

"Sertifikasi kompetensi itu adalah akreditasi lembaga dan akreditasi program, jadikan memang kita akreditasi itu untuk programnya yah latsar dengan PKP dan isyallah ke depannya kita berjuang, kita berjuang berusaha lagi untuk akreditasi program PKP III dan PIM III PKA, tapi ini baru sekarang kita akreditasi itu baru dua Latsar sama PKP Pelatihan Kepemimpinan Pengawas Eselon IV itu kalau PKA Pelatihan Administrator, itu Eselon III. Kalau PKA sendiri belum terakreditasi, kalau kita mau mengakreditasi itu kita harus kerja sama dengan lembaga pelatihan yang terakreditasi seperti LAN, BPSDM Pusat, BPSDM Kemendagri Regional IV jadi itu mitra kami, untuk melaksanakan kerja sama, dengan BPSDM SulSel juga. Kalau untuk Latsar dengan PKP yah kami sendiri itu sudah sementara berjalan. Cuma kemarin agak turun yah karena keterbatasan anggaran juga. Yang sudah kami lakukan, untuk sertifikasi kita sudah lakukan sertifikasi kompetensi Satpol PP, nah itu kan kegiatan nasional, Satpol PP dengan sertifikasi kompetensi Barjas (Barang dan Jasa). Itu termasuk isu-isu nasional, seperti keamanan. Itu kan mereka satpol PP harus di uji UKOM untuk bisa mendapat sertifikasi itu, karena mereka (sebelum ujikom) tidak paham bekerja saja misalnya dapat tugas ketertiban itu bisa saja dia ke pasar bongkar sini bongkar-bongkar, tapi dia tidak paham bahwa itu sebenarnya adalah jabatan fungsional, itu melekat jabatan mereka disitu. Nah setelah kita berikan penjeleasan, BPSDM memberikan penjelasan bahwa sebenarnya jabatan fungsional, jabatan bapak itu apa, nah untuk melegalkan dia jabatan itu maka kita ukom,

bekerja sama dengan Kemendagri (pusat) timnya mereka datang kesitu dan mereka uji kompetensi. Sehingga yang mengeluarkan sertifikat juga Kemendagri, difasilitasi oleh BPSDM. Jadi penyelenggaraan juga kita kan, tapi kita itu kewenangan dari kemendagri."

Sejauh ini BPSDM Provinsi Sulawesi Barat memiliki kewenangan untuk mengeluarkan sertifikat Latsar CPNS, karena telah melaksanakan akreditasi badan diklat. Adapun lokasi balai diklat sementara yang dimiliki oleh BPSDM mendapat predikat C, sebagaimana yang disampaikan oleh informan K3 bahwa:

"Tempat yang kita pakai sementara di Kalukku di Balai Pertanian. Disitu kan ada asramanya, kita lengkapi lah fasilitasnya disitu. Setelah itu pulanglah visitasi terus kita menunggu hasil visitasi ktu seperti apa, kalau ada yang kurang yah kita dikasih tenggat waktu untuk memperbaiki, kita perbaiki, tapi kalau sudah ndak yah nanti akan dipanggil lagi untuk penyampaian oke dari visitasi dari ini ini ini oh terpenuhi, berakreditasi A , B, C. Dan nanti dipanggil untuk terima sertifikat. Jadi sertifikasi baru itu, jadi kita kemarin baru akreditasi ini BPSDM Latsar kemarin C, terus kemarin kita akreditasi Penanggulangan Bencana karena kita mau melaksanakan mandiri sertifikasi, datang visitasi dari penanggulangan bencana tapi belum tahu ini hasilnya seperti apa, masih menunggu."

Upaya BPSDM dalam memperluas akreditasi lembaga pelaksana sertifikasi kompetensi melalui akreditasi lembaga, dibuktikan dengan adanya tambahan akreditasi lembaga sertifikasi di bidang kompetensi Penanggulangan Bencana, dan masih menunggu hasil. Pelaksanaan akreditasi lembaga memerlukan proses yang lebih matang.

a) Anggaran Sertifikasi Kompetensi

Pada hasil penelitian ini terdapat perbedaan pengelolaan anggaran pada program sertifikasi. Pelaksanaan akreditasi lembaga disesuaikan dengan PERKA LAN, sebagaimana pernyataan informan K2:

"Anggaran sertifikasi dan pengembangan itu beda, kalau di akreditasi itu kan BNPB jadi dia kita sediakan anggaran nanti kita kirim ke Kas Negara, untuk melaksanakan akreditasi, tapi itu juga sesuai dengan PERKA LAN, tergantung yang kita mau akreditasi itu berapa program, semakin banyak program yah semakin tinggi biayanya."

Selanjutnya adalah proses pengelolaan anggaran pada target kerja sertifikasi yang memerlukan biaya yang lebih tinggi, hal ini dikarenakan pelaksanaan akreditasi yang dilaksanakan secara langsung, melibatkan tim yang datang dari pusat untuk melakukan visitasi dan pengecekan terhadap seluruh aspek yang berkaitan dengan akreditasi lembaga sertifikasi. Hal ini dijelaskan oleh informan K2:

"Sertifikasi itu kan bidang kelembagaan. Sertifikasi itu kan sebenarnya untuk membuat kita memiliki sertifikasi untuk suatu pelatihan. Kayak akreditasi itu kan ada di bidangnya yang mengurus itu. Jadi segala urusan itu tetap anggarannya ada disini, tapi bidang di mereka, tapi dananya di bendahara. Jadi untuk prosesnya tetap sama. Apa yang harus mereka siapkan, mereka siapkan, masukkan ke bendahara, kita bayar. Yah karena sertifikasi kan ndak terlalu banyak, kayak kegiatan untuk sertifikasi kan pengakreditasian lembaga, kalau lagi proses akreditasi tuh banyak, karena banyak yang dibiayai. Agak panjang prosesnya, lebih komplrit karena harus melengkapi dokumen, setelah itu diupload, setelah itu ada peninjauan lapangan dari ada tim visitasi dari LAN untuk meninjau apa yang kita akreditasi, misalnya kayak kemarin kita akreditasi BPSDM untuk akreditasi Latsar, datang ditinjau apasih bangunannya yang kita punya, nah itu kan prosesnya lama, bisa berbulan-bulan karena kan harus dilengkapi dulu."

C. Pembahasan

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan ditemukan beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat dalam menyelenggarakan pengembangan kompetensi sebagai upaya untuk meningkatkan dimensi kompetensi pada Indeks Profesionalitas ASN Provinsi Sulawesi Barat.

Dalam melaksanakan fungsinya BPSDM telah merancang berbagai program pengembangan kompetensi pegawai ASN. Di antaranya ialah melalui kegiatan Latsar CASN, Pelatihan Manajerial, Pelatihan Teknis dan beberapa program pengembangan kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa BPSDM telah melaksanakan amanat dari UU ASN Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara dalam membentuk profesionalitas pegawai

ASN melalui pengembangan kapasitas dan kompetensi ASN seperti yang diungkapkan oleh informan K1 bahwa::

"Setelah dia bekerja dia ga ngerti uraian tugasnya, kegiatan pelayanan masyarakatnya kan harus diliat bahwa kompetensi pejabat ditugaskan untuk mengurus suatu bidang itu tidak signifikan terhadap tupoksinya sehingga dampak yang ditimpulkan dari gap kesenjangan kompetensi dengan pekerjaannya itu tidak maksimal pelayanannya , nah oleh karena itu kita membuat pengembangan kompetensi agar sesuai antara pekerjaannya dengan kompetensi yang dimiliki. Yang kedua supaya pelayanan yang diberikan bisa berdampak kepada masyarakat yang dilayani, jadi kompetensi yang baik itu ketika dia melakukan kegiatan pelayanan masyarakat dan pelayanan yang diberikan itu bisa mengubah masyarakat yang berdampak, yang berupa terhadap misalnya peningkatan pengetahuan masyarakat, dia tahukan, karena dia sudah tahu maka dia juga bisa cerita. Nah itu, kedua bisa membuat masyarakat meningkat pendapatannya, ekonomi dan seterusnya, yang ketiga dia bisa membuat masyarakat itu semakin nyaman dalam melaksanakan kegiatan itu karena jelas apa yang telah disampaikan oleh pelayan ASN tadi. Jadi kejelasan tujuan di dapat karena kompetensi pekerjaan itu bagus. Terus yang berikutnya adanya Self-Confident bagi para pelayan. Jadi ASN tadi dia confidence memberikan/melaksanakan pekerjaan karena dia tahu. Jadi kompetensi itu kan terkait dengan pengetahuan, keterampilan, perilaku."

Profesionalitas ASN dapat didorong oleh kepercayaan diri dalam menjalankan tugas sehari-hari, pemahaman dalam menjalankan tugas pelayanan publik dibekali oleh keterampilan dan kompetensi ASN. Sehingga tidak ada kesenjangan kompetensi yang menghambat pegawai ASN dalam menjalankan tugas publik. Hal berikutnya ialah kejelasan pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat, telah dibuktikan dengan hasil rata-rata Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap BPSDM Provinsi Sulawesi Barat pada tabel 1.4 ialah sebesar 81,85 pada tahun 2023.

Berdasarkan Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, bahwa 40% nilai bobot pada dimensi kompetensi telah menjadi kewajiban BPSDM, sebagaimana yang telah disampaikan informan K2 bahwa:

"Saya ke IP ASN dulu, kalau kita berbicara tentang Indeks Profesionalisme itu ada beban dan tanggung jawab diberikan kepada BPSDM. Disitu kalau tidak salah ada empat dan semua 100%. Itu 60% itu ada di BKD dan 40% itu ada di BPSDM."

Dengan ini maka, BPSDM secara internal instansi masuk dalam peringkat 5 besar berdasarkan hasil pengukuran instansi lingkup pemerintah provinsi Sulawesi Barat dengan data sebagai berikut:

Tabel 4.3 Penilaian IP ASN Instansi Pemrov Sulawesi Barat

No	PERANGKAT DAERAH	IP ASN	KATEGORI
1	BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH	85.61	TINGGI
2	DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU	84.78	TINGGI
3	BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH	84.16	TINGGI
4	INSPEKTORAT DAERAH	82.59	TINGGI
5	BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	82.33	TINGGI
6	BADAN PENGHUBUNG PEMERINTAH	81.83	TINGGI
7	DINAS PEMBERDAYAAN PEREMPUAN, PERLINDUGAN ANAK, PENGENDALIAN PENDUDUK DAN KELUARGA BERENCANA	81.54	TINGGI
8	DINAS KEPENDUDUKAN DAN PENCATATAN SIPIL	81.10	TINGGI
9	DINAS KESEHATAN	80.60	SEDANG
10	DINAS KEPEMUDAAN DAN OLAHRAGA	80.36	SEDANG

Sumber: BKD Provinsi Sulawesi Barat, 2024

Data di atas merupakan hasil pengukuran IP ASN pada lingkup instansi Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, dalam artian hasil nilai 82.59 dengan kategori tinggi ini adalah hasil pengukuran seluruh pegawai internal BPSDM yang kemudian dibandingkan dengan hasil pengukuran IP ASN Pegawai di instansi lainnya yang berada dalam satu lingkup BPSDM.

1. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai BPSDM

a) Motivasi

Motivasi pegawai BPSDM dalam melaksanakan tugas dan kewajiban didasarkan oleh kesadaran akan tanggung jawab yang diemban sebagai pelaksana pelayan publik, walau tidak secara langsung memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu sebagaimana yang telah

dikemukakan oleh Handoko (2003) bahwa motivasi merupakan faktor pendorong penting yang menjadi penyebab seseorang bekerja, karena harus ada kebutuhan yang harus dipenuhi. Konsep tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa cara mempertahankan motivasi pegawai ialah dengan mempertahankan pendapatan pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Hal baru lain yang diperoleh dalam penelitian ini ialah motivasi timbul oleh karena "Passion" atau rasa cinta kepada bidang yang ditekuni oleh pegawai.

b) Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat didorong oleh perasaan bahagia dan senang yang ada di dalam diri pegawai, dalam melaksanakan tugas jabatannya. Menurut Handoko (2003) kepuasan kerja pegawai dapat dilihat dari pandangan positif pegawai terhadap tugas pekerjaan dan situasi pekerjaan yang dihadapi. Pada penelitian ini persepsi mengenai kepuasan kerja pegawai berkaitan dengan kenyamanan pegawai dalam bekerja, hal tersebut yang menyebabkan pegawai betah dalam menyibukkan diri terhadap pekerjaan sehari-hari khususnya dalam menyiapkan kediklatan.

Faktor pendukung kepuasan kerja bagi pegawai BPSDM ialah persepsi yang baik dari peserta pelatihan, pada tahapan evaluasi akhir. Penyelenggara pengembangan kompetensi akan melakukan evaluasi untuk mencari tahu sejauh mana efektivitas penyelenggaraan diklat. Penyelenggara dalam penelitian ini memiliki indikator penilaian, baik itu dari segi materi yang dibawakan di kelas pengembangan, kedisiplinan penyelenggara dalam menaati jadwal dan hasil kesepakatan bersama, bahkan sampai kepada sarana dan pra sarana pelatihan, yang menjadi bahan pengukuran sejauh mana efektivitas penyelenggaraan program. Hal tersebut akan menjadi kepuasan tersendiri bagi pegawai, oleh karena keberhasilan pegawai dalam melaksanakan program yang telah dikerjakan, berdasarkan

hasil evaluasi pelatihan, sejalan dengan dengan Prabhawanti & Eko Prasoj (2021) yang menunjukkan bahwa hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerjanya organisasi, karena akan munculnya kepuasan atas hasil evaluasi kerja bagi pegawai di BPSDM Provinsi Sulawesi Barat.

Konsep kinerja yang dikemukakan oleh Hidayat N dan Akhmad Fauzi (2020) menyatakan bahwa hasil kerja akan memuaskan apabila, terdapat output yang diperoleh dari suatu kegiatan baik secara fisik maupun non fisik yang dapat dirasakan oleh masyarakat, dalam hal ini BPSDM Provinsi Sulawesi Barat telah melakukan pengukuran IKM dengan memperoleh hasil baik.

c) Dukungan Pimpinan

Peran dukungan pimpinan BPSDM Provinsi Sulawesi Barat sudah mencerminkan ciri dari implementasi manajemen kinerja yang baik, menurut Moko (2021) manajemen kinerja memiliki ciri hasil kerja yang memuaskan karena didukung oleh komunikasi dan dukungan. Dalam penelitian ini dukungan pimpinan terlihat dari bagaimana pimpinan memiliki keterbukaan dalam mendiskusikan anggaran-anggaran terkait kediklatan.

Selain itu, dorongan semangat dan motivasi yang kerap diberikan kepada pegawai sebagai penyelenggara program pengembangan adalah hal yang akan memicu semangat kerja pegawai, Nurfitirani (2022) menyatakan bahwa selain faktor kemampuan, faktor motivasi juga akan mempengaruhi kinerja, sehingga melalui dorongan motivasi maka pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat senantiasa memperoleh asupan semangat dalam menyelenggarakan program kediklatan.

Peran Pimpinan selanjutnya ialah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pengembangan kompetensi, tidak hanya melalui dukungan anggaran, tetapi juga melalui izin bebas tugas dapat membantu pegawai memaksimalkan kegiatan pengembangan kompetensi yang diikuti,

sejalan dengan definisi Moko (2021) yang menyatakan bahwa hasil tinggi dan memuaskan pun tidak terlepas dari pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai yang terus dikembangkan oleh organisasi.

d) Dukungan Anggaran

Dukungan anggaran berperan penting dalam pencapaian target kinerja. Pada penelitian ini, keterbatasan anggaran BPSDM Provinsi Sulawesi Barat menjadi hambatan utama dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang maksimal, hal ini pun mempengaruhi implementasinya, seperti keterbatasan ruang dan gedung pelaksanaan diklat yang maksimal, oleh karena itu Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa kinerja organisasi juga dipengaruhi oleh aspek finansial, bahkan dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, aspek ini merupakan yang terpenting di organisasi.

Hal yang mempengaruhi minimnya anggaran pegawai BPSDM berdasarkan hasil penelitian lapangan ialah kondisi keuangan daerah provinsi yang juga sangat minim yaitu hanya sebesar 2 Triliun untuk seluruh OPD yang ada di lingkup Pemerintah Provinsi. Namun hal tersebut menjadi tantangan bagi BPSDM untuk mencari cara lain yaitu dengan memaksimalkan pembelajaran melalui media zoom dan mengoptimalkan Learning Managemen System APPE SULAPA yang menjadi solusi atas keterbatasan dana.

Hal tersebut dinilai mampu mengatasi hambatan oleh karena keberhasilan BPSDM Provinsi Sulawesi Barat dalam melaksanakan orientasi PPPK di enam kabupaten dengan anggaran nol rupiah, dan diikuti oleh seluruh peserta pegawai orientasi PPPK Provinsi Sulawesi Barat.

e) Kepuasan Stakeholder

Seiring dengan berkembangnya kemajuan jaman, maka tuntutan atas kebutuhan masyarakat pun semakin bervariasi. Oleh karena itu diperlukan

peran pihak terkait dalam memberikan penilaian terhadap kinerja (Sedarmayanti, 2017) definisi ini sesuai dengan kondisi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat, penilaian stakeholder baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini kepuasan stakeholder secara tidak langsung telah dilihat melalui hasil pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap program-program pengembangan yang telah dilaksanakan oleh BPSDM. Setelah itu pengukuran kepada pihak yang terlibat langsung ialah dapat dilihat dari informan yang berasal dari luar BPSDM Provinsi Sulawesi Barat.

Berdasarkan hasil penelitian, efektivitas penyelenggaraan program pengembangan yang telah diikuti oleh informan dalam hal ini kegiatan Latsar CPNS dan Persiapan Pemilukada telah diakui oleh stakeholder atas pernyataan informan K6:

"Iya efektif program pengembangannya karena kita juga diajar bagaimana mengedit video, karena kan pengumpulan tugasnya banyak pakai video. Misalnya kita disuruh bikin bagaimana penerapan core values ASN dalam berorientasi pelayanan, nah itu bagaimana videonya? Jadi bikin-bikin video orientasi pelayanan, Akuntabel bagaimana harus ada video-videonya, bagaimana contohnya dalam pekerjaan kita nantinya, dibuatkan videonya. Pokoknya sampai ke Kolaboratif itu harus dibuatkan contoh videonya"

Namun oleh karena keterbatasan anggaran sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, maka apabila dilihat dari segi sarana dan pra-sarana pelatihan masih memerlukan optimalisasi untuk kenyamanan peserta pelatihan, berdasarkan pernyataan informan K6 bahwa:

"nah itu lagi kekurangannya sebenarnya tidak ada tempat lalu pokoknya kami pinjam gedung laboratorium rumah sakit untuk dipakai pelatihan kesiapan untuk pemilukada khusus untuk Satpol PP, materinya itu dari Kemendagri. Jadi bekerja sama BPSDM Sulbar bekerjasama dengan BPSDM Kemendagri, materinya dari Kemendagri langsung, selama lima hari, setahun sebelum pemilu." dilanjutkan "Itu saja kemarin kami di rumah sakit tidak layak sebenarnya untuk dijadikan tempat pelatihan, tapi yah mau gimana lagi karena harus dilaksanakan karena

tuntutan dari Kemendagri juga, harus seindonesia mengadakan pelatihan untuk Satpol PP untuk persiapan Pemilu tahun politik."

Namun dengan adanya dorongan semangat dari dalam diri pegawai untuk menambah pengetahuan dan kompetensi dalam pelayanan kepada masyarakat, maka pegawai tetap antusias untuk menjalani program pengembangan secara tekun.

f) Kondisi Lingkungan Kerja

Kondisi lingkungan kerja di BPSDM Provinsi Sulawesi Barat memiliki dampak terhadap kinerja pegawai, sebagaimana yang disampaikan oleh Handoko (2003) bahwa lingkungan kerja menjadi faktor yang mempengaruhi, seperti suasana kerja dan kondisi fisik lingkungan kerja. Hal ini terlihat dari pendapat informan K3 yang menyatakan:

"bagaimana kita membangun suasana kerja yang nyaman itu harus, karena bagaimana kita mau bekerja dengan nyaman kalau meja satu dengan meja yang lainnya kita di tengah-tengah. Kamu ngapain coba?. Karena kan kita ada di ruangan yang sama antara yang satu dengan yang lainnya. "

Maka sangat penting bagi pegawai BPSDM untuk menjalin relasi yang baik dengan sesama rekan kerja. Mengenai Sarana dan Prasarana di BPSDM Provinsi Sulawesi Barat sebagian besar sudah baik. Dari segi lingkungan fisik, BPSDM Provinsi Sulawesi Barat saat ini sedang mengupayakan pengadaan Balai Diklat untuk menjadi tempat pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

g) Desain Pekerjaan

Proses pembagian beban kerja pegawai di BPSDM sudah maksimal, oleh karena adanya struktur organisasi yang menjadi acuan pembagian kerja bagi pegawai, sehingga pegawai akan terhindar dari beban kerja berlebihan, sebagaimana yang diungkapkan informan K2 sebagai berikut:

"Kalau di pembagian tugas disinikan itu sudah jelas itu ee disini ada kan peta jabatan, nah itu peta jabatan yang dibuat, dari peta jabatan itu

kan sudah jelas disitu tugas, tanggung jawab. Jabatan fungsional, non fungsional, jabatan manajerial itu jelas disitu. Kami disini memang berapa yah, 42 orang masing-masing sudah mempunyai tugas fungsi masing-masing. Dan itu semua sudah ada bidang-bidang dan mereka sudah tau apa fungsi dan tugasnya."

Hal ini didukung oleh konsep Sedarmayanti (2017) bahwa rangkaian proses kegiatan yang berjalan beriringan di organisasi dapat memaksimalkan pencapaian target kinerja organisasi. Dengan adanya pembagian kerja yang baik sesuai dengan tugas fungsi masing-masing pegawai pada tiap unit, akan menjadi harmoni yang baik dan berdampak pada peningkatan kinerja individu serta organisasi.

2. Program Pengembangan dan Sertifikasi Kompetensi ASN.

Program pengembangan kompetensi yang diselenggarakan oleh BPSDM ialah program pengembangan manajerial, pengembangan kompetensi teknis, dan pengembangan sosiokultural, sebagaimana yang disampaikan "Yah di dalam organisasi BPSDM itu kan memang tanggung jawabnya membantu gubernur di dalam peningkatan kompetensi ASN yah kan, nah oleh karena itu dalam mewujudkan tugas-tugas pimpinan iu meningkatkan kompetensi maka dibagi ke dalam tiga hal tadi, ada pengembangan kompetensi manajerial, ada pengembangan kompetensi teknis, sosiokultur, ada juga kelembagaan. Jadi ada tiga pengembangan disini, kelembagaan, pengembangan bangkom teknis, dan manajerial fungsional. Itu disini, nah sehingga dari berbagai faktor pengembangan kompetensi ASN itu masuk ke dalam dua hal: ada yang ke teknis, ada yang ke manajerial fungsional"

Sertifikasi kompetensi ASN merupakan bagian yang tidak dapat terpisahkan. Sertifikasi dilaksanakan melalui uji kompetensi, namun terlebih dahulu BPSDM perlu melakukan pengakreditasi lembaga sertifikasi. Dalam hal ini BPSDM telah melaksanakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu pengembangan pegawai ASN Provinsi Sulawesi Barat.

Secara keseluruhan proses bisnis internal yang terjadi di instansi BPSDM Provinsi Sulawesi Barat sejalan dengan Asjadri (2023) yang menyatakan bahwa implemementasi konsep manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh perencanaan strategis, hal ini dibuktikan melalui kejelasan target kinerja organisasi BPSDM. Anggaran sebagai penghimpun yang menjadi kendala tercapainya rencana pelaksanaan program-program pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan, serta dukungan Sistem Informasi melalui Learning Management System yang diciptakan oleh BPSDM Provinsi Sulawesi Barat, sistem pembelajaran ini menjadi bukti adanya dukungan dari internal BPSDM melalui Sistem Informasi media pembelajaran yang mendukung keberlangsungan organisasi.

D. Sintetis Pemecahan Masalah

Sintesis pemecahan masalah pada penelitian ini dilaksanakan melalui pendekatan terhadap faktor yang menjadi penyebab terhambatnya penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai ASN Provinsi Sulawesi Barat. Temuan hambatan-hambatan dalam penelitian ini ialah yang pertama, dukungan anggaran yang sangat minim, keterbatasan sarana dan prasarana pelatihan, kondisi beberapa wilayah daerah kabupaten yang masih berada di wilayah pelosok yang tidak mudah untuk menjangkau internet, serta kedisiplinan peserta dalam keterlibatan pada program pengembangan kompetensi.

Pada program peningkatan kompetensi melalui sertifikasi, hambatan yang dialami ialah kurangnya lembaga sertifikasi yang ada di daerah Provinsi Sulawesi Barat. Oleh karena itu berdasarkan temuan-temuan hambatan tersebut, berikut beberapa sistetis pmeecahan masalah dalam memaksimalkan kinerja organisasi BPSDM:

1. Memaksimalkan Penerapan Teknologi Learning Manajemen System Appe Sulapa:

BPSDM dapat terus mengembangkan dan mengoptimalkan LMS Appe Sulapa, yaitu sistem pembelajaran pegawai ASN berbasis teknologi. Hal ini akan membantu dalam menekan anggaran, serta pengefisienan waktu dalam penyelenggaraan pelatihan. Sebagaimana inisiatif yang telah dilakukan yaitu pelatihan dengan pengangggaran nol rupiah, mampu membantu pegawai BPSDM untuk tetap menjalankan program diklat dengan baik.

2. Pegawai BPSDM Perlu membangun kerjasama, kepada sesama instansi pemerintah dan badan usaha terkait jaringan dan komunikasi:

Kondisi wilayah Provinsi Sulawesi Barat yang tersebar di enam kabupaten merupakan peluang yang baik bagi pihak badan usaha bidang jaringan dan telekomunikasi dalam memperluas wilayah bisnisnya. Oleh karena itu, dengan jalinan kerja sama ini, ASN yang tersebar di wilayah yang sulit mengakses internet dapat mengikuti kegiatan diklat melalui media daring dengan maksimal,

3. Mempertegas Kedisiplinan Bagi Peserta Diklat:

Pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat perlu membuat kebijakan tegas bagi para peserta diklat yang tidak disiplin. Adapun bentuk ketegasan tersebut, seperti salah satunya ialah penahanan sertifikat pelatihan peserta yang bersangkutan. Dengan demikian, maka peserta yang tidak disiplin dalam setiap program penyelenggaraan akan segan dan mematuhi seluruh pegawai BPSDM dalam pelaksanaan diklat yang diadakan.

4. Memperluas wilayah kerjasama sama dengan lembaga sertifikasi:

Kerjasama dengan lembaga sertifikasi dapat dilakukan, agar pegawai ASN yang hendak melaksanakan kenaikan jenjang karier tidak terhambat.

Semakin luas wilayah lembaga sertifikasi kompetensi yang bekerja sama dengan BPSDM, maka akan semakin leluasa pula pegawai ASN dalam melaksanakan uji sertifikasi kompetensi.

5. Melaksanakan audit kompetensi

melalui assesment kompetensi secara ruti kepada seluruh pegawai BPSDM untuk melihat apabila terjadi kesenjangan kompetensi yang miliki oleh pegawai yang mempengaruhi kinerja pegawai BPSDM Provinsi Sulawesi Barat. Hal ini pun akan memberikan keuntungan dalam proses rekrument ASN di masa mendatang, dimana pegawai akan mudah untuk menentukan kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan dalam melaksanakan uraian tugas.



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A