

# ANALISIS KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA JABATAN MANAJERIAL DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH KABUPATEN SITUBONDO PROVINSI JAWA TIMUR

Rayhan Alif Darmawan

NPP. 32.0552

Asdaf Kabupaten Situbondo, Provinsi Jawa Timur

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: [32.0083@praja.ipdn.ac.id](mailto:32.0083@praja.ipdn.ac.id)

Pembimbing Skripsi: Dr. Dra. Rusmiyati, M.Hum

## ABSTRACT

**Problem Statement/Background (GAP):** At the Regional Development Planning Agency (BAPPEDA) of Situbondo Regency, discrepancies are still found between the competencies of civil servants and the managerial positions they hold, such as the lack of required leadership training and mismatched educational backgrounds. This condition has the potential to hinder organizational performance and the effectiveness of regional development planning. Without a thorough competency analysis, these gaps may persist and disrupt the optimal achievement of organizational goal.

**Purpose:** This study aims to analyze the competencies of Civil Servants (ASN) in managerial positions at the Regional Development Planning Agency of Situbondo Regency. **Method:** This research uses a qualitative descriptive method with an inductive approach. Data collection techniques include interviews, observations, and document studies. **Results:** The results show that, in general, Civil Servants in managerial positions at BAPPEDA Situbondo have basic competencies in leadership, planning, and strategic decision-making to support their duties and functions. However, these competencies are not evenly distributed among all ASN holding managerial positions. Some obstacles to competency development include limited training budgets, frequent rotations and transfers, and limited access to training relevant to job demands. **Conclusion:** Managerial officials at BAPPEDA Situbondo generally possess the basic competencies required to perform leadership, planning, and strategic decision-making functions. However, these competencies are not fully possessed uniformly by all ASN in managerial roles. Therefore, it is necessary to increase the budget dedicated to human resource development and prepare individual Competency Development Plans (RPK) to ensure competencies among managerial staff are evenly distributed.

**Keywords:** Analysis, Competency, Managerial Position

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** BAPPEDA Kabupaten Situbondo, masih ditemukan ketidaksesuaian antara kompetensi ASN dengan jabatan manajerial yang diemban, seperti belum terpenuhinya syarat pelatihan kepemimpinan dan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan. Kondisi ini berpotensi menghambat kinerja organisasi dan efektivitas perencanaan pembangunan daerah. Tanpa adanya analisis kompetensi secara mendalam, kesenjangan ini dapat terus berlanjut dan mengganggu pencapaian tujuan organisasi secara optimal. **Tujuan:** Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) pada jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi dan studi dokumentasi. **Hasil:** Hasil penelitian

menunjukkan bahwa secara umum, Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menduduki posisi jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo telah memiliki kompetensi dasar dalam hal kepemimpinan, perencanaan, dan pengambilan keputusan strategis untuk menunjang tugas dan fungsi yang dimiliki. Namun, kompetensi tersebut belum dimiliki secara merata oleh seluruh ASN yang menduduki posisi jabatan manajerial. Beberapa hambatan dalam pengembangan kompetensi antara lain terbatasnya anggaran pelatihan yang tersedia, rotasi dan mutasi jabatan yang terlalu cepat, serta keterbatasan akses terhadap pelatihan yang relevan dengan tuntutan jabatan. **Kesimpulan:** Pejabat Manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo secara umum sudah memiliki kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi kepemimpinan, perencanaan dan pengambilan Keputusan strategis. Namun, hal tersebut belum sepenuhnya merata dimiliki oleh seluruh Aparatur Sipil Negara yang menduduki posisi jabatan manajerial. Untuk itu perlunya peningkatan anggaran khusus pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) serta Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi (RPK) perorangan agar kompetensi pegawai yang menduduki jabatan manajerial merata seluruhnya.

**Kata Kunci:** Analisis, Kompetensi, Jabatan Manajerial

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa dampak signifikan terhadap dinamika pemerintahan modern (Jacob et al:2025). Dalam era globalisasi yang ditandai dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, sektor pemerintahan dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh guna mendukung percepatan pembangunan yang inklusif dan berkelanjutan. Salah satu unsur penting dalam mencapai tujuan tersebut adalah keberadaan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki kompetensi sesuai dengan tuntutan jabatan dan bidang kerjanya. Kompetensi ASN tidak hanya menjadi faktor penentu dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga berperan dalam membentuk pola pikir, pola karir, dan kinerja aparatur itu sendiri. ASN dituntut tidak hanya menguasai aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memiliki kompetensi strategis dalam menjawab tantangan globalisasi dan implementasi teknologi digital (Valdivia& López: 2022).

Kompetensi ASN mencakup perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas secara efektif dan efisien. Menurut Sedarmayanti (2017:150), kompetensi menjadi elemen kunci dalam mendukung kinerja organisasi pemerintahan. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Stephen P. Robbins (2007:38) yang menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau kapasitas seseorang dalam menjalankan berbagai tugas pekerjaan. Spencer & Spencer dalam Triastuti (2019:203) menambahkan bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar seseorang yang berkaitan langsung dengan efektivitas kerjanya.

Pemerintah telah mengatur standar kompetensi ASN melalui Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang membagi kompetensi ke dalam tiga kategori utama, yaitu kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Ketiga kategori ini dirancang untuk membentuk ASN yang profesional, kompeten, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) sebagai institusi yang memiliki

peran strategis dalam perumusan kebijakan dan perencanaan pembangunan, membutuhkan ASN yang menempati jabatan manajerial dengan kompetensi yang sesuai. Penempatan ASN dalam posisi jabatan manajerial harus berlandaskan pada prinsip “the right man in the right place” agar kinerja organisasi dapat optimal.

Namun, dalam praktiknya di BAPPEDA Kabupaten Situbondo, masih terdapat ketidaksesuaian antara kompetensi ASN dengan persyaratan jabatan yang mereka emban. Data menunjukkan bahwa masih terdapat pejabat manajerial yang belum mengikuti diklat kepemimpinan yang menjadi syarat formal, serta adanya pejabat yang memiliki latar belakang pendidikan yang tidak relevan dengan jabatan yang ditempati. Hal ini menunjukkan adanya penurunan partisipasi dalam pengembangan kompetensi yang dapat berdampak pada rendahnya kinerja dan kualitas layanan publik (Eaton et al: 2022).

Kondisi ini menimbulkan potensi penurunan efektivitas kinerja dan ketidaksesuaian dalam pengambilan kebijakan publik. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis terhadap kompetensi ASN yang menduduki jabatan manajerial di BAPPEDA Kabupaten Situbondo guna memperoleh gambaran yang jelas tentang kecocokan antara kualifikasi jabatan dan kompetensi aktual ASN, sebagai dasar dalam peningkatan manajemen sumber daya manusia sektor publik.

## **1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, ditemukan adanya kesenjangan antara kebijakan normatif mengenai kompetensi ASN dengan kondisi empiris yang terjadi di BAPPEDA Kabupaten Situbondo. Meskipun Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 telah mengatur secara tegas tentang pentingnya pemenuhan kompetensi sebagai dasar dalam pengangkatan jabatan, implementasinya belum sepenuhnya sesuai di lapangan.

Terdapat dua bentuk kesenjangan utama yang teridentifikasi. Pertama, dari segi pelatihan, masih ada pejabat manajerial yang belum mengikuti diklat kepemimpinan yang menjadi prasyarat jabatan struktural. Kedua, dari sisi latar belakang pendidikan, sebanyak 5 dari 9 pejabat manajerial (55,6%) memiliki kualifikasi pendidikan yang tidak sesuai dengan syarat jabatan yang ditetapkan, khususnya pada jabatan strategis seperti Kepala Badan, Sekretaris, dan beberapa Kepala Bidang.

Kesenjangan ini menimbulkan pertanyaan kritis mengenai efektivitas penempatan ASN dalam jabatan manajerial dan potensi dampaknya terhadap perencanaan pembangunan daerah. Belum adanya penelitian yang secara spesifik menganalisis keterkaitan antara kompetensi yang dimiliki ASN dan jabatan yang mereka emban di lingkungan BAPPEDA Kabupaten Situbondo menjadi celah ilmiah yang penting untuk diisi.

Oleh karena itu, melalui penelitian ini, penulis berusaha untuk mengkaji secara mendalam kesesuaian kompetensi ASN pada jabatan manajerial di BAPPEDA Kabupaten Situbondo dengan menggunakan pendekatan analisis terhadap latar belakang pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia sektor publik serta sebagai masukan dalam pengambilan kebijakan kepegawaian yang berbasis kompetensi..

## **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks analisis kompetensi pegawai.

Penelitian Pertama oleh Nina Sa'idah Fitriyah (2023) berjudul “Pengembangan Sumber

Daya Aparatur Berbasis Kompetensi pada Pemerintah Kabupaten Situbondo”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan kompetensi ASN, khususnya dalam jabatan manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi manajerial, teknis, dan sosial-kultural memiliki pengaruh besar terhadap kinerja dan efektivitas ASN di lingkungan Pemkab Situbondo. Penelitian ini menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan berkelanjutan yang disesuaikan dengan kebutuhan jabatan untuk mendukung peran ASN sebagai perencana dan pelaksana kebijakan daerah.

Penelitian Kedua oleh Faisal dan Andriyani (2022) berjudul “Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana pada Bappeda Kabupaten Rokan Hulu”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kompetensi perencana daerah dalam merancang program pembangunan. Hasilnya menunjukkan bahwa kurangnya pelatihan teknis dan minimnya rotasi jabatan menjadi hambatan utama dalam peningkatan kompetensi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pelatihan teknis berjenjang dan sistem pengembangan karier berbasis kinerja perlu diterapkan untuk memperkuat kompetensi manajerial ASN di Bappeda.

Penelitian Ketiga oleh Latifah dan Nugroho (2021) berjudul “Pengembangan Kompetensi ASN Melalui Diklat di Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang”. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi efektivitas pendidikan dan pelatihan sebagai sarana peningkatan kompetensi ASN. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program diklat yang terstruktur dan relevan berdampak signifikan pada peningkatan kompetensi jabatan manajerial. Penelitian ini juga menyoroti pentingnya pengukuran pasca-diklat untuk mengukur penerapan kompetensi dalam pekerjaan sehari-hari.

Penelitian Keempat oleh Asriyani dan Mardiana (2023) berjudul “Analisis Profesionalitas ASN Berdasarkan Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) di Bappeda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung”. Penelitian ini mengkaji tingkat profesionalitas ASN dengan pendekatan IP ASN yang mengukur kompetensi, kualifikasi pendidikan, pelatihan, serta kinerja. Hasilnya menunjukkan bahwa meski ASN memiliki disiplin kerja tinggi, masih diperlukan pelatihan fungsional dan pengembangan kepemimpinan. Penelitian ini menyarankan perlunya sistem reward berbasis kompetensi untuk memotivasi peningkatan kinerja ASN manajerial.

Penelitian Kelima oleh Dewi dan Haryanto (2022) berjudul “Penguatan Kapasitas ASN Berbasis Kinerja di Bappeda Kabupaten Banyuwangi”. Penelitian ini bertujuan menganalisis upaya peningkatan kapasitas ASN dalam mendukung perencanaan pembangunan daerah. Hasilnya menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kinerja melalui pelatihan dan coaching berdampak positif terhadap kemampuan manajerial dan produktivitas ASN. Penelitian ini menyarankan pentingnya program mentoring secara berkala untuk mempertahankan dan meningkatkan kompetensi pejabat struktural.

#### **1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah**

Penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah yang terletak pada fokus kajiannya terhadap analisis kesesuaian kompetensi aktual Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan jabatan manajerial yang dijabat di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Situbondo. Penelitian ini tidak hanya menilai kompetensi dari sisi konseptual, tetapi juga memadukannya dengan kondisi faktual seperti latar belakang pendidikan, pengalaman pelatihan, serta hambatan struktural yang dihadapi dalam pengembangan kompetensi. Kebaruan ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang umumnya hanya berfokus pada strategi pengembangan kompetensi ASN secara umum atau pada efektivitas pelatihan tanpa menghubungkan secara

spesifik antara kompetensi dan jabatan yang ditempati.

Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Nina Sa'idah Fitriyah (2023) membahas strategi pengembangan ASN berbasis kompetensi di Pemerintah Kabupaten Situbondo, namun belum secara mendalam menelaah kesesuaian kompetensi individu terhadap jabatan struktural yang dijabat. Sementara itu, penelitian oleh Faisal dan Andriyani (2022) lebih berorientasi pada tingkat kompetensi perencanaan daerah dalam menyusun program, tetapi tidak mengupas secara rinci kondisi mismatch antara kualifikasi ASN dan jabatan yang diduduki. Penelitian Latifah dan Nugroho (2021) juga berfokus pada efektivitas diklat dalam peningkatan kompetensi ASN di Kota Malang, namun tanpa membedah aspek penempatan jabatan berdasarkan latar belakang pendidikan dan pelatihan aktual.

Demikian pula, Asriyani dan Mardiana (2023) menggunakan pendekatan indeks profesionalitas ASN (IP ASN) untuk menilai kualifikasi, pelatihan, dan kinerja ASN, tetapi tidak menyoroti kasus-kasus konkret ketidaksesuaian jabatan yang terjadi dalam struktur organisasi. Penelitian oleh Dewi dan Haryanto (2022) menekankan pentingnya coaching dan mentoring dalam memperkuat kapasitas ASN di Bappeda Kabupaten Banyuwangi, tetapi belum menggambarkan secara rinci bagaimana pengaruh ketidaksesuaian kompetensi terhadap kinerja manajerial dan efektivitas organisasi secara langsung.

Dengan demikian, kebaruan dari penelitian ini terletak pada pendekatan analitis yang lebih spesifik dan kontekstual. Penelitian ini mengungkap data empiris bahwa lebih dari separuh pejabat manajerial di BAPPEDA Kabupaten Situbondo memiliki latar belakang pendidikan yang tidak relevan dan belum mengikuti diklat kepemimpinan sesuai ketentuan, suatu kondisi yang belum pernah diangkat secara rinci dalam penelitian terdahulu. Penelitian ini juga memberikan kontribusi praktis melalui pemetaan hambatan dan rekomendasi strategis, seperti pelatihan daring kolaboratif dan pemetaan pelatihan berbasis jabatan. Oleh karena itu, penelitian ini memperkaya literatur tentang kompetensi ASN dengan menyajikan bukti empiris yang dapat dijadikan dasar kebijakan peningkatan kapasitas ASN secara lebih terarah dan berbasis kebutuhan nyata jabatan.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi Aparatur Sipil Negara pada jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Situbondo. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo. Serta upaya yang dapat dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam pengembangan kompetensi ASN pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo.

## **II. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh Pranee Liamputtong dalam bukunya *Qualitative Research Methods* (2020), berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman, perspektif, dan interaksi manusia dalam konteks sosial tertentu. Metode ini mencakup berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial dengan cara yang lebih holistik.

Metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk mengeksplorasi kondisi objek yang alami dengan peneliti sebagai instrumen utama, menggabungkan beberapa sumber melalui triangulasi, serta menganalisis data secara induktif, dengan fokus pada makna daripada generalisasi (Nurdin & Hartati, 2019:42). Selanjutnya, menurut

Bogdan dan Taylor (dalam Ruskarini, 2017:10) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati; pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara holistik.

Selanjutnya menurut Fatimah (2019) mengatakan bahwa Pendekatan kualitatif lebih cenderung digunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan masalah sosial karena dalam penelitian kualitatif data dan penelitian lebih ditekankan. Dengan menerapkan metode kualitatif pada penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi Aparatur Sipil Negara pada jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Situbondo. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo.

Data yang dikumpulkan bersifat naratif dan mendalam guna menangkap makna dan konteks sosial yang tidak bisa dijelaskan secara kuantitatif. Setiap penelitian kualitatif dalam pemerintahan dapat memiliki variasi dalam desainnya, karena disesuaikan dengan sifat alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang bersifat dinamis, di mana fenomena dapat muncul secara tiba-tiba sesuai dengan prinsip alami (Simangungsong, 2017:190).

Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sugiyono (2016:225) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data merupakan suatu teknik atau cara-cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui angket, wawancara, pengamatan, ujian, dokumentasi, dan lainnya. Informan penelitian, seperti yang disampaikan oleh Moleong (2015:163), adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini dilaksanakan selama 20 hari, yaitu dari tanggal 6 Januari 2025 hingga 25 Januari 2025.

### **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk mengetahui dan menganalisis kompetensi Aparatur Sipil Negara pada jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Kabupaten Situbondo. Faktor-faktor yang menjadi penghambat dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara pada jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo. Peneliti menggunakan Teori Kompetensi Dulewicz (dalam Sudarmanto 2009:68), terdapat 5 dimensi dalam teori ini yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan Intelektual dengan indikatornya Analisis dan Penilaian.
2. Perencanaan dengan indikatornya Mengelola staf, pengambilan keputusan serta komunikasi lisan.
3. Kemampuan Adaptabilitas dengan indikatornya Adaptasi Lingkungan.
4. Kemampuan Orientasi Hasil dengan indikatornya Sikap Energik dan inisiatif serta motivasi berprestasi.

#### **3.1 Analisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Jabatan Manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo**

##### **1. Kemampuan Intelektual**

Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam jabatan manajerial berpengaruh terhadap efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah. Dalam konteks Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Situbondo, kemampuan

intelektual menjadi faktor utama yang menunjang peran strategis ASN dalam melakukan suatu perencanaan dan pengelolaan kebijakan daerah.

Kemampuan intelektual merupakan kapasitas kognitif individu dalam memahami, menganalisis, dan mengelola informasi untuk pengambilan Keputusan yang efektif. Dalam konteks jabatan manajerial, kemampuan ini menjadi aspek krusial yang berpengaruh terhadap penyusunan kebijakan dan strategi pembangunan daerah, Robbins (2017).

Adapun hal yang harus diperhatikan dalam menganalisis kemampuan intelektual yang dimiliki oleh ASN yang menduduki jabatan manajerial yaitu kemampuan analisis, perencanaan dan pengoorganisasian. Dalam menganalisis kompetensi intelektual terdapat beberapa indikator yang digunakan sebagaimana peneliti telah melaksanakan penelitian berdasarkan teori tersebut yaitu sebagai berikut:

#### **a. Analisis dan Penilaian**

Analisis dan penilaian merupakan keterampilan mendasar yang harus dimiliki ASN yang menduduki jabatan manajerial untuk mengidentifikasi permasalahan, mengevaluasi kebijakan, serta merumuskan kebijakan yang tepat. Dalam konteks pejabat manajerial di BAPPEDA Kabupaten Situbondo, kompetensi ini mencakup kemampuan dalam menginterpretasikan data perencanaan Pembangunan, keterampilan dalam mengevaluasi efektivitas kebijakan daerah berdasarkan indikator kinerja dan kepekaan terhadap perubahan sosial yang berpengaruh terhadap perencanaan Pembangunan.

ASN yang menduduki jabatan manajerial di BAPPEDA Kabupaten Situbondo telah memiliki kompetensi analisis dan penilaian yang cukup baik. Mereka mampu mengidentifikasi permasalahan secara sistematis, mengumpulkan dan mengolah data, serta merumuskan solusi kebijakan yang tepat berdasarkan indikator kinerja dan kondisi actual di lapangan.

Kemampuan ini diperkuat dengan keterlibatan aktif dalam proses diskusi tim, pemanfaatan data secara objektif, serta kepekaan terhadap dinamika sosial, ekonomi dan lingkungan yang mempengaruhi kebijakan daerah. Dengan demikian, kemampuan analisis dan penilaian yang dimiliki oleh pejabat manajerial menjadi landasan penting dalam mendukung kualitas perencanaan dan pengambilan keputusan strategis di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo.

#### **b. Perencanaan**

Kemampuan dalam Perencanaan merupakan hal mendasar yang wajib dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara yang menduduki Jabatan Manajerial di Bappeda. Perencanaan merupakan tahapan awal yang menentukan keberhasilan implementasi kebijakan di Bappeda. Hal ini meliputi kemampuan dalam menerjemahkan visi-misi kepala daerah ke dalam kebijakan program yang efektif dan efisien, kemampuan dalam menyusun rencana strategis (Renstra) serta dokumen perencanaan lainnya yang mencerminkan kebutuhan dan potensi daerah serta kemampuan dalam menentukan prioritas program dan kegiatan sehingga dapat mengoptimalkan pencapaian tujuan pembangunan dalam keterbatasan yang ada.

Secara umum, Aparatur Sipil Negara yang menduduki jabatan manajerial menunjukkan pemahaman yang baik terhadap pentingnya perencanaan strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Namun, terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan agar perencanaan yang dihasilkan dapat lebih efektif dan adaptif terhadap dinamika lingkungan kerja.

Salah satu temuan utama dalam observasi ini yaitu disimpulkan bahwa pejabat manajerial yang ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan

pengalaman memiliki kinerja yang lebih optimal dari segi efektivitas dan produktivitas. Peneliti juga menilai bahwa pejabat manajerial yang ditempatkan pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya memerlukan waktu yang lebih lama untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan bidang pekerjaan yang berbeda.

### **c. Pengorganisasian**

Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi manajemen yang berfokus pada pengaturan sumber daya dan aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pengorganisasian merupakan salah satu fungsi utama dalam manajemen yang berkaitan dengan proses pengelompokan sumber daya, menetapkan tugas dan tanggung jawab serta menciptakan koordinasi antar individu dan unit dalam organisasi.

Koordinasi tugas dalam tim dilakukan melalui beberapa pendekatan utama yang bertujuan untuk memastikan efektivitas kerja. Pejabat Manajerial memastikan bahwa setiap anggota tim memiliki pemahaman yang jelas mengenai peran dan tanggung jawabnya.

Pembagian tugas dilakukan berdasarkan kompetensi dan pengalaman individu, sehingga setiap anggota dapat bekerja sesuai keahlian mereka. Selain itu rapat koordinasi rutin diadakan secara berkala, baik secara mingguan maupun bulanan untuk mengevaluasi progress kerja, mengidentifikasi hambatan, serta menyusun solusi atas permasalahan yang muncul. Dalam setiap rapat yang diadakan, anggota tim diberikan kesempatan untuk memberikan masukan dan berbagi informasi terkait tugas yang sedang dijalankan.

## **2. Kemampuan Interpersonal**

Kemampuan interpersonal merupakan salah satu faktor kunci dalam keberhasilan individu dalam lingkungan kerja, khususnya bagi pejabat manajerial yang bertanggung jawab dalam pengambilan Keputusan dan koordinasi tim. Kemampuan ini mencakup keterampilan dalam berkomunikasi, membangun hubungan kerja yang baik, serta memahami dinamika sosial dalam organisasi.

Kemampuan interpersonal mencakup keterampilan individu dalam berinteraksi secara efektif dengan orang lain yang meliputi komunikasi verbal maupun nonverbal, empati, persuasi, serta kemampuan membangun jaringan kerja (networking). Dalam penelitian ini, kemampuan interpersonal diamati dalam berbagai situasi kerja seperti saat rapat koordinasi, proses perencanaan, komunikasi dengan tim, serta interaksi dengan pihak eksternal.

Dalam observasi yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa pejabat manajerial di lingkungan pemerintahan, ditemukan bahwa individu yang memiliki keterampilan interpersonal yang lebih baik lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan dan tuntutan kerja yang dinamis. Mereka lebih terbuka terhadap masukan dari berbagai pihak, mampu bernegosiasi dengan baik, serta memiliki fleksibilitas dalam menyikapi perbedaan pendapat.

Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan interpersonal bukan hanya berdampak pada hubungan antar individu, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan dan adaptabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan yang kompleks. Dalam menganalisis kompetensi interpersonal terdapat beberapa indikator yang digunakan sebagaimana peneliti telah melaksanakan penelitian berdasarkan teori tersebut yaitu sebagai berikut :

### **a. Mengelola Staf**

Mengelola staf merupakan pendekatan sistematis dalam mengelola individu dan kelompok dalam organisasi melalui strategi sumber daya manusia yang meliputi pengembangan kompetensi, budaya kerja serta motivasi dan kesejahteraan karyawan Armstrong, M & Taylor,

S. (2020). Kemampuan mengelola staf merupakan salah satu indikator penting yang menentukan kompetensi seorang pejabat manajerial. Kemampuan ini mencerminkan bagaimana seorang pemimpin berinteraksi dengan bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Mengelola staf tidak hanya sekedar memberikan instruksi atau perintah, tetapi juga mencakup aspek membangun hubungan kerja yang harmonis, memberikan bimbingan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Aparatur Sipil Negara yang memiliki kemampuan ini akan mampu memahami kebutuhan, potensi dan permasalahan yang dialami stafnya, sehingga dapat mengambil langkah langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja anggota.

ASN yang menduduki jabatan manajerial di BAPPEDA Kabupaten Situbondo memiliki kompetensi yang cukup baik dalam mengelola staf. Mereka mampu menerapkan pendekatan kepemimpinan yang komunikatif, partisipatif, dan kolaboratif yang menciptakan suasana kerja harmonis, terbuka, serta meningkatkan semangat dan kinerja tim. Kemampuan untuk memahami kebutuhan serta permasalahan staf, memberikan ruang bagi partisipasi aktif, dan membangun rasa kebersamaan menjadi indikator kuat bahwa pengelolaan sumber daya manusia dilakukan secara efektif. Efektivitas ini juga tercermin dari capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang memenuhi target dan menunjukkan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi.

#### **b. Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses memilih satu alternatif tindakan dari beberapa pilihan yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi. Pengambilan keputusan berfungsi sebagai suatu pendekatan sistematis terhadap suatu masalah, pengumpulan fakta dan data, penentuan alternatif solusi, serta tindakan yang diambil berdasarkan pertimbangan rasional.

Pejabat manajerial di BAPPEDA memulai proses pengambilan keputusan dengan mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam perencanaan pembangunan. Salah satu kasus yang diamati adalah penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), dimana pejabat harus menentukan program prioritas pembangunan berdasarkan kebutuhan masyarakat dalam keterbatasan anggaran. Pengambilan keputusan dilakukan secara sistematis, berbasis data, dan mempertimbangkan berbagai alternatif kebijakan secara rasional. Dalam kasus penyusunan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD), pejabat manajerial menunjukkan kemampuan dalam mengidentifikasi permasalahan, mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber, serta menimbang setiap alternatif kebijakan dengan mengedepankan prinsip efektivitas, efisiensi, dan kepentingan publik.

Keputusan untuk memprioritaskan pembangunan infrastruktur jalan sebagai bagian dari program strategis tahun 2025 mencerminkan kepekaan dan ketepatan pejabat dalam merespons kebutuhan riil masyarakat, sekaligus mendukung peningkatan konektivitas antarwilayah. Hal ini menunjukkan bahwa ASN yang menduduki jabatan manajerial di BAPPEDA memiliki kompetensi pengambilan keputusan yang matang, visioner, dan berorientasi pada pembangunan berkelanjutan yang berdampak luas terhadap sektor ekonomi, pendidikan, dan kesehatan masyarakat.

#### **c. Komunikasi Lisan**

Kemampuan dalam berkomunikasi lisan adalah sebuah keterampilan yang memungkinkan seseorang untuk berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain. Keterampilan ini mencakup kemampuan menyampaikan pesan secara jelas, mendengarkan secara aktif, memahami kebutuhan dan perspektif orang lain, serta membangun hubungan kerja yang harmonis. Keterampilan ini penting untuk dimiliki oleh seorang pejabat manajerial karena

dapat meningkatkan efektivitas kepemimpinan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Pejabat manajerial di BAPPEDA sudah memiliki kemampuan komunikasi lisan yang cukup baik dalam menyampaikan informasi secara sistematis dan mudah dipahami. Mereka mampu berbicara dengan jelas menggunakan bahasa yang formal namun tetap fleksibel dengan lawan bicara. Namun, di sisi lain peneliti menyimpulkan bahwa terdapat beberapa pejabat yang masih memerlukan peningkatan dalam kemampuan berkomunikasi secara lisan. Dalam beberapa rapat dan pertemuan yang diikuti oleh peneliti, beberapa pejabat masih menunjukkan kecenderungan untuk berbicara terlalu panjang dan bertele-tele sehingga inti pesan yang disampaikan terkadang kurang jelas.

### **3. Kemampuan Adaptabilitas**

Kemampuan adaptabilitas merupakan salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang pejabat manajerial dalam menghadapi dinamika dan perubahan di lingkungan kerja. Dalam dunia birokrasi yang terus mengalami perkembangan, seorang pemimpin tidak bisa hanya bergantung pada pola kerja lama, tetapi harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan, tantangan yang semakin kompleks, serta perubahan kebijakan dan teknologi. Adaptabilitas menjadi kunci bagi seorang pejabat manajerial untuk bisa mengikuti perkembangan zaman sehingga tetap efektif dalam menjalankan tugas. Dalam menganalisis kompetensi intelektual terdapat beberapa indikator yang digunakan sebagaimana peneliti telah melaksanakan penelitian berdasarkan teori tersebut yaitu sebagai berikut :

#### **a. Adaptasi Lingkungan**

Adaptasi lingkungan merupakan bagian dari perilaku organisasi, yaitu bagaimana individu menyesuaikan sikap dan perilakunya dengan lingkungan kerja, baik terhadap rekan kerja, struktur organisasi maupun budaya kerja. Bagi seorang Aparatur Sipil Negara, kemampuan adaptasi dengan nilai, norma, struktur, serta perubahan yang terjadi di lingkungan birokrasi pemerintahan merupakan kemampuan yang wajib dimiliki.

Sebagian besar pejabat manajerial menunjukkan sikap yang cukup adaptif terhadap perubahan kebijakan. Hal ini terlihat dari perilaku beberapa pejabat manajerial yang peneliti amati dimana pejabat tersebut mau mempelajari substansi dari kebijakan baru yang diterapkan.

Namun, dalam konteks perubahan pola kepemimpinan, respon pejabat manajerial menunjukkan variasi yang lebih kompleks. Beberapa pejabat manajerial yang sebelumnya memiliki hubungan kerja yang dekat dengan pimpinan lama menunjukkan kecenderungan untuk menahan diri dalam berinteraksi dengan pimpinan baru. Meski demikian, pejabat manajerial secara umum tetap menunjukkan sikap profesional dengan menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai arahan pimpinan baru.

Secara keseluruhan, hasil observasi menunjukkan bahwa pejabat manajerial di lingkungan BAPPEDA Kabuapten Situbondo memiliki kemampuan adaptasi yang cukup baik terhadap perubahan kebijakan dan kepemimpinan yang dibuktikan dengan kemampuan dalam merespon perubahan dengan sikap yang positif dan profesional, terutama dalam hal kebijakan dan sistem kerja. Meskipun terdapat beberapa kendala, namun secara bertahap mampu menyesuaikan diri, menjaga kinerja serta menunjukkan fleksibilitas dalam menyikapi dinamika organisasi. Hal ini mencerminkan bahwa kemampuan adaptasi terhadap lingkungan kerja telah menjadi bagian penting dalam profesionalisme ASN di era birokrasi modern.

### **4. Kemampuan Orientasi Hasil**

Menurut Permenpan-RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan

Aparatur Sipil Negara, orientasi hasil merupakan salah satu indikator dari kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang Aparatur Sipil Negara, yang mengacu pada kemampuan untuk menunjukkan upaya maksimal dalam mencapai target kerja yang telah ditetapkan, baik dari segi kuantitas, kualitas maupun waktu. Spencer & Spencer (1993) menyebutkan bahwa orientasi pada hasil (result orientation) merupakan ciri dari individu yang berusaha mencapai hasil kerja tinggi, menetapkan target ambisius dan mengevaluasi capaian kinerja secara objektif.

Sebagian besar pejabat manajerial menunjukkan kemampuan orientasi hasil yang baik. Beberapa indikator yang terlihat antara lain:

- Penyusunan dokumen perencanaan seperti RKPD, Renstra dan Renja dilakukan tepat waktu
- Pejabat Manajerial terlibat aktif dalam Musyawarah Perencanaan Pembangunan Daerah
- Pejabat Manajerial secara berkala mengevaluasi pelaksanaan program dan mengukur capaian indikator kinerja.
- Dokumen evaluasi Laporan Kinerja instansi Pemerintah (LKIP) yang menunjukkan tingkat pencapaian kinerja terhadap target yang telah ditetapkan.
- Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang menunjukkan target kerja tahunan.

Sebagian besar pejabat manajerial menunjukkan kemampuan orientasi hasil yang cukup baik, meskipun terdapat variasi di antara individu dan unit kerja. Pejabat manajerial pada umumnya telah memahami pentingnya bekerja berdasarkan target yang telah ditetapkan sebagaimana tertera dalam Rencana Kerja Tahunan (RKT) dan Perjanjian Kerja (Perkin). Hal ini terlihat dari upaya dalam menyelesaikan pekerjaan seperti penyusunan dokumen perencanaan (RKPD, Renstra dan Renja), input data dalam perencanaan berbasis elektronik seperti (SIPD), serta pelaporan kinerja berbasis hasil.

Pejabat manajerial juga menunjukkan kesadaran dalam menjaga kualitas dokumen, ketepatan waktu, serta akurasi dari informasi yang disampaikan. Beberapa pejabat manajerial juga menunjukkan inisiatif tinggi dalam melakukan perbaikan format laporan, menyampaikan masukan terhadap indikator kerja, hingga mengusulkan inovasi program kerja berdasarkan hasil evaluasi tahun sebelumnya. Sikap proaktif dari pejabat manajerial ini menandakan bahwa kemampuan orientasi hasil yang dimiliki tidak hanya terletak pada aspek penyelesaian tugas tetapi juga pada aspek perbaikan berkelanjutan.

### **3.2 Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi Pejabat Manajerial di Lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo**

Dalam upaya mewujudkan birokrasi yang profesional, adaptif, dan berdaya saing, pengembangan kompetensi bagi pejabat manajerial memegang peranan yang sangat penting. Pejabat manajerial sebagai pelaksana fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, serta pengambilan Keputusan strategis, dituntut untuk memiliki kemampuan yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga konseptual dan kepemimpinan. Namun, dalam pelaksanaannya, pengembangan kompetensi di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Situbondo masih menghadapi sejumlah kendala yang menghambat proses tersebut dapat berjalan secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen yang dilakukan oleh peneliti, ditemukan bahwa terdapat beberapa faktor penghambat yang mempengaruhi pengembangan kompetensi pejabat manajerial. Kendala-kendala ini tidak hanya berdampak pada

stagnansi kemampuan individu dalam menghadapi tuntutan kinerja yang dinamis, tetapi juga berpengaruh terhadap efektivitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Peneliti mengidentifikasi faktor-faktor penghambat sebagai berikut:

### **1. Keterbatasan Anggaran Pengembangan Aparatur Sipil Negara**

Salah satu hambatan yang paling besar dalam pengembangan kompetensi pejabat manajerial di lingkungan BAPPEDA Kabupaten Situbondo adalah keterbatasan alokasi anggaran yang tersedia untuk peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Dalam praktiknya, kegiatan seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), workshop, seminar maupun coaching dan mentoring belum dapat dilaksanakan secara rutin dan menyeluruh karena keterbatasan dana.

Anggaran yang tersedia lebih banyak difokuskan pada pembiayaan program prioritas pembangunan daerah, sehingga aspek peningkatan sumber daya manusia sering kali tidak menjadi prioritas utama. Akibatnya, pejabat manajerial kurang mendapatkan akses terhadap pelatihan yang dapat memperkuat kompetensi yang mereka miliki. Dalam beberapa kasus yang ditemukan oleh peneliti, terdapat beberapa pejabat manajerial yang menduduki posisi jabatan manajerial belum mengikuti diklat kepemimpinan sesuai dengan syarat kompetensi yang sesuai. Keterbatasan anggaran sama halnya juga dalam penelitian yang dilakukan oleh Darmawaty, Jeddawi, & Lukman, (2020) bahwa salah satu kendala belum tercapainya sasaran Proses Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Pemerintah adalah minimnya alokasi anggaran,

Anggaran yang dialokasikan untuk pengembangan kapasitas sumber daya manusia bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) sangatlah terbatas. Sama halnya dengan penelitian oleh Kaligis & Mansyur (2020) yang menyatakan salah satu kendala internal dalam pemberdayaan masyarakat melalui Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) di Kabupaten Pesawaran yaitu keterbatasan kemampuan sumber daya manusia.

Anggaran yang tersedia lebih banyak difokuskan pada pembiayaan program prioritas pembangunan daerah, sehingga aspek peningkatan kapasitas SDM seringkali terabaikan. Akibatnya, pejabat manajerial kurang mendapatkan akses terhadap pelatihan yang dapat memperkuat kompetensi teknis, manajerial, maupun kepemimpinan mereka.

### **2. Rotasi dan Mutrasi Jabatan Terlalu Cepat**

Rotasi jabatan merupakan salah satu bentuk dinamika organisasi yang bertujuan untuk penyegaran, pemerataan pengalaman kerja, serta upaya strategis dalam pengembangan karier seorang Aparatur Sipil Negara (ASN). Namun dalam praktiknya, proses rotasi dilakukan terlalu cepat dan tidak disertai dengan perencanaan kompetensi yang matang sehingga menjadi penghambat dalam pengembangan kapasitas pejabat manajerial.

Pada lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo, rotasi jabatan manajerial sering kali terjadi dalam rentang waktu yang relatif singkat. Beberapa pejabat belum sepenuhnya memahami tugas dan tanggung jawab barunya, namun sudah mengalami pemindahan posisi. Hal ini berdampak pada proses adaptasi yang belum optimal serta terhentinya pengembangan kompetensi yang seharusnya dilakukan secara berkelanjutan.

Proses pengembangan kompetensi pejabat manajerial idealnya dilakukan dalam jangka menengah hingga panjang. Namun, dengan adanya rotasi yang terlalu cepat, pejabat manajerial tidak memiliki cukup waktu untuk mengimplementasikan hasil pelatihan, membangun jejaring kerja maupun mengembangkan inovasi pada unit kerjanya. Akibatnya, pelatihan yang pernah diikuti menjadi kurang relevan dengan jabatan yang diemban setelah rotasi.

### **3. Kurangnya Akses Terhadap Program Pengembangan yang Relevan**

Salah satu faktor penghambat penting dalam pengembangan kompetensi pejabat

manajerial di BAPPEDA Kabupaten Situbondo adalah kurangnya akses terhadap program pengembangan kompetensi yang benar benar relevan dengan kebutuhan jabatan. Relevansi pelatihan sangat menentukan efektivitas peningkatan kompetensi, terutama di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah yang memiliki tugas teknis dan strategis dalam proses perencanaan pembangunan daerah.

Dalam praktiknya, pelatihan atau program pengembangan kompetensi kerap kali tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan. Beberapa dari pejabat manajerial yang ada di BAPPEDA belum mengikuti diklat teknis perencana, sedangkan pelatihan yang disediakan oleh pemerintah pusat atau lembaga pelatihan lebih menekankan pada aspek administratif, bukan pada substansi teknis seperti perencanaan, evaluasi program pembangunan, pengelolaan sistem informasi pembangunan daerah atau kepemimpinan transformasional yang dibutuhkan pada tingkat manajerial. Kurangnya akses terhadap program pengembangan yang relevan bukan hanya disebabkan oleh keterbatasan program yang ada, tetapi juga disebabkan ketidaksesuaian antara materi pelatihan dengan tuntutan jabatan. Hal ini menyebabkan kompetensi pejabat manajerial tidak berkembang secara strategis, karena pelatihan yang dapat diikuti tidak memberikan pengetahuan atau keterampilan yang dapat langsung diterapkan dalam pelaksanaan tugas di lapangan.

### **3.3 Upaya Dalam Mengatasi Hambatan Bagi Pengembangan Kompetensi Pejabat Manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo**

Upaya atau langkah strategis dalam penyelesaian permasalahan atau hambatan yang terjadi di dalam organisasi pemerintahan sejatinya merupakan tanggung jawab bersama yang harus diselesaikan secara sistematis dan terstruktur. Pada penelitian ini, peneliti mengidentifikasi 3 faktor utama penghambat pengembangan kompetensi bagi pejabat manajerial di lingkungan Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo.

Guna menghadapi berbagai hambatan dalam pengembangan kompetensi, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo telah berupaya untuk merumuskan langkah-langkah strategis agar pengembangan kapasitas pejabat manajerial dapat terus dilakukan secara berkelanjutan, meskipun dalam keterbatasan sumber daya. Langkah-langkah strategis ini dilaksanakan dengan pendekatan bertahap dan disesuaikan dengan kemampuan anggaran, prioritas kelembagaan, serta kebutuhan aktual yang ada di lapangan. Beberapa strategi yang diambil oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo antara lain:

#### **1. Pemanfaatan Pelatihan Pengembangan Kompetensi Berbasis Daring Secara Kolaboratif**

Dalam menghadapi keterbatasan anggaran dan akses terhadap pelatihan yang relevan, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah kabupaten Situbondo mulai mengoptimalkan pemanfaatan pelatihan berbasis daring dan metode kolaboratif sebagai alternatif strategis dalam pengembangan kompetensi pejabat manajerial. Langkah ini dipilih karena pelatihan berbasis daring umumnya tidak membutuhkan biaya besar, bersifat fleksibel dan dapat diakses kapan saja oleh pejabat manajerial tanpa harus meninggalkan tugas pokok secara signifikan.

Pelatihan daring kini banyak tersedia melalui berbagai platform resmi milik pemerintah seperti Lembaga Administrasi Negara (LAN), BPSDM Provinsi Jawa Timur, hingga portal pelatihan nasional seperti Sistem informasi Pengembangan Kompetensi (SIPK) dan e-learning ASN. Beberapa program bahkan tersedia secara gratis yang hanya membutuhkan koneksi internet dan perangkat laptop ataupun ponsel. Dengan memanfaatkan teknologi ini, pejabat manajerial dapat mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan tanpa harus menunggu alokasi anggaran secara

konvensional.

Dengan memaksimalkan pelatihan daring, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah berupaya menjawab tantangan keterbatasan dana serta memperluas akses pengetahuan tanpa harus bergantung pada pelatihan yang dilaksanakan secara terpusat. Strategi ini dianggap cukup efektif dalam meningkatkan kompetensi dasar hingga menengah, meskipun untuk pelatihan teknis secara mendalam dan spesifik tetap memerlukan dukungan anggaran dan pelatihan langsung dari lembaga terkait.

## **2. Pemetaan Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Berbasis Jabatan**

Salah satu langkah penting yang dilakukan oleh BAPPEDA Kabupaten Situbondo dalam mengatasi hambatan pengembangan kompetensi pejabat manajerial adalah melalui pemetaan kebutuhan pelatihan berbasis jabatan.

Dalam pelaksanaannya, pemetaan ini dilakukan dengan mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk masing-masing jabatan manajerial. Proses ini melibatkan analisis terhadap uraian tugas jabatan (Job Description), kinerja sebelumnya, serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas. Dari sini BAPPEDA dapat melihat secara lebih jelas kesenjangan (gap) antara kompetensi yang dimiliki oleh pejabat manajerial saat ini dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki sesuai standar jabatan.

Selain itu, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo juga melibatkan evaluasi kinerja tahunan dan hasil Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagai referensi tambahan dalam proses pemetaan. Hasil evaluasi tersebut memberikan gambaran mengenai aspek mana yang dirasa kurang maksimal dari kinerja seorang pejabat manajerial, yang kemudian dapat ditindaklanjuti dalam bentuk pelatihan ataupun pendampingan.

Dengan melakukan pemetaan kebutuhan pelatihan kompetensi berbasis jabatan, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo telah menunjukkan komitmen dalam meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) secara terstruktur dan sistematis. Pendekatan ini tidak hanya memperbaiki efektivitas pelatihan, tetapi juga menjadi fondasi dalam mewujudkan birokrasi pemerintahan yang profesional dan adaptif terhadap tantangan Pembangunan daerah.

### **3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menduduki jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Kabupaten Situbondo secara umum telah memenuhi beberapa dimensi kompetensi manajerial yang dibutuhkan. Hal ini terlihat dari kemampuan mereka dalam aspek intelektual, perencanaan, pengorganisasian, komunikasi, hingga orientasi hasil. Namun, hasil penelitian juga menemukan adanya ketimpangan antara kompetensi aktual ASN dengan tuntutan jabatan yang dijabat, terutama dari sisi latar belakang pendidikan yang tidak sesuai serta belum diikutinya pelatihan kepemimpinan oleh sebagian pejabat manajerial.

Temuan ini memperkaya hasil penelitian Nina Sa'idah Fitriyah (2023) yang menekankan pentingnya pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan di Pemkab Situbondo, tetapi belum membahas secara khusus mengenai kesesuaian antara kompetensi ASN dan jabatan manajerial yang mereka emban. Dalam konteks ini, penelitian ini memberikan tambahan nilai dengan mengungkap bahwa tidak semua pejabat manajerial telah memenuhi syarat formal seperti diklat kepemimpinan, meskipun strategi pengembangan SDM telah dirancang oleh pemerintah daerah.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Faisal dan Andriyani (2022) yang

menyatakan bahwa kurangnya pelatihan teknis menjadi hambatan utama dalam peningkatan kompetensi ASN di Bappeda Kabupaten Rokan Hulu. Namun, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan menunjukkan bahwa ketidaksesuaian antara jabatan dan latar belakang pendidikan menjadi hambatan struktural dalam efektivitas perencanaan pembangunan. Sementara Faisal dan Andriyani menyoroti pentingnya pelatihan teknis, penelitian ini juga menegaskan perlunya pemetaan pelatihan yang relevan berdasarkan kebutuhan jabatan.

Penelitian Latifah dan Nugroho (2021) menekankan efektivitas diklat dalam meningkatkan kompetensi ASN, namun tidak menyentuh secara spesifik pada aspek penerapan hasil diklat terhadap jabatan yang ditempati. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa meskipun pelatihan sudah diadakan, tidak semua pejabat manajerial mengikuti diklat yang sesuai dengan jabatan strategis yang dijalankan. Hal ini menunjukkan perlunya tidak hanya program pelatihan yang terstruktur, tetapi juga sistem monitoring terhadap implementasi hasil pelatihan dalam konteks tugas jabatan.

Temuan ini juga selaras dengan penelitian Asriyani dan Mardiana (2023) yang menggunakan Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) untuk menilai profesionalitas melalui aspek kompetensi dan pelatihan. Penelitian ini mendukung pandangan mereka bahwa pelatihan fungsional dan kepemimpinan masih kurang, dan mempertegas bahwa pejabat manajerial di BAPPEDA Situbondo menghadapi kesenjangan pelatihan yang berdampak pada kinerja strategis mereka. Penelitian ini menambahkan dimensi kontekstual yang lebih spesifik dengan menunjukkan dampak ketidaksesuaian ini terhadap proses perencanaan dan pengambilan keputusan publik.

Sementara itu, penelitian Dewi dan Haryanto (2022) menyoroti pentingnya coaching dan mentoring sebagai strategi peningkatan kapasitas ASN di Bappeda Kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini memperkuat pentingnya strategi tersebut, namun juga mengidentifikasi hambatan konkret yang dihadapi, seperti keterbatasan anggaran dan rotasi jabatan yang terlalu cepat, yang menghambat keberlanjutan pengembangan kompetensi. Hasil ini memberikan perspektif realistis bahwa pelatihan dan pengembangan hanya dapat optimal jika didukung oleh perencanaan SDM yang berkelanjutan dan terintegrasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi yang lebih spesifik dan aplikatif terhadap literatur manajemen ASN di sektor publik. Penelitian ini tidak hanya menilai kompetensi ASN secara umum, tetapi mengkaji secara sistematis faktor penghambat dan merumuskan solusi berbasis data empirik, seperti pemanfaatan pelatihan daring kolaboratif dan pemetaan pelatihan berbasis jabatan. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan-temuan sebelumnya, tetapi juga memperluas ruang diskusi ilmiah dalam aspek implementatif manajemen ASN, khususnya pada level jabatan manajerial di lembaga perencanaan daerah.

#### **IV. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang didapatkan penulis di lapangan selama masa penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Pejabat Manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo secara umum sudah memiliki kompetensi dasar yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsi kepemimpinan, perencanaan dan pengambilan Keputusan strategis. Namun, kompetensi tersebut belum sepenuhnya merata dimiliki oleh seluruh Aparatur Sipil Negara yang menduduki posisi jabatan manajerial. Masih dibutuhkan pengembangan kompetensi berupa pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh pejabat manajerial guna mendukung efektivitas tugas pokok dan fungsi yang dijalankan. Adapun Faktor yang menjadi penghambat dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menduduki jabatan manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten

Situbondo yakni: Keterbatasan anggaran dalam pengembangan kompetensi pejabat manajerial, Rotasi dan Mutasi Jabatan terlalu cepat dan Kurangnya akses terhadap pengembangan kompetensi yang relevan. Upaya yang dilakukan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo untuk mengatasi hambatan dalam pengembangan kompetensi yakni : Pemanfaatan Pelatihan Pengembangan Kompetensi secara daring berbasis kolaboratif serta Pemetaan pelatihan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah saja yakni di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo Provinsi Jawa Timur sebagai model studi kasus yang dipilih.

**Arah Masa Depan Penelitian (future work).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa Analisis Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Jabatan Manajerial di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo Provinsi Jawa Timur untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

## V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Situbondo Provinsi Jawa Timur beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Asriyani & Mardiana. (2023). Analisis Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Berdasarkan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN (IP ASN) di Bappeda Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. <https://www.researchgate.net/publication/362815615>
- Darmawaty, D., Jeddawi, M., & Lukman, S. (2020). Implementasi Kebijakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah di Sekretariat Daerah Kota Depok Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 12(1), 130-143. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JAPD/article/view/1349>
- Dewi, R. & Haryanto, B. (2022). Penguatan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Berbasis Kinerja di Bappeda Kabupaten Banyuwangi. <https://www.academia.edu/107914439>
- Eaton, S. E., Stoesz, B. M., Crossman, K., Garwood, K., & McKenzie, A. (2022). Faculty perspectives of academic integrity during COVID-19: A mixed methods study of four Canadian universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 52(3), 42–58. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85148644054>
- Faisal & Andriyani. (2022). Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu. <https://www.academia.edu/116073274>
- Fatimah, Y. (2022). Kuantitas dan kualitas kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Kupang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(1), 59–70. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JMSDA/article/view/1149>
- Fitriyah, N. S. (2023). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Berbasis Kompetensi pada Pemerintah Kabupaten Situbondo. *Jurnal Acta Diurna, Universitas Abdurachman Saleh Situbondo*.

- <https://unars.ac.id/ojs/index.php/acton/article/view/4104/2955>
- Jacob, U. S., Fredrick, V. A., & Pillay, J. (2025). Aggressive behavior among individuals with intellectual disability: Predictive factor analysis. *International Journal of Diversity in Education*, 25(2), 1–21. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85218859740>
- Kaligis, D., Syafri, W., & Mansyur, M. (2020). Analisis pemberdayaan masyarakat melalui Program Gerakan Desa Ikut Sejahtera (GaDIS) di Kabupaten Pesawaran. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 12(1), 34-47. <https://journal.uir.ac.id/index.php/wedana/article/view/8872>
- Latifah, S. & Nugroho, A. (2021). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan dan Pelatihan Kerja (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang). <https://www.academia.edu/125972600>
- Liamputtong, P. (2020). *Qualitative research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nuridin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Jakarta: Kencana.
- Ruskarini, D. (2017). *Dasar-dasar metode penelitian kualitatif*. Surabaya: Cakra Ilmu.
- Simangunsong, F. (2017). *Metode penelitian sosial kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sudarmanto, S. (2009). Kompetensi SDM dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Vol. 5(2), 65–75.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Valdivia-Yábar, S. V., & López, C. H. (2022). Digital uses of students and college success. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(18), 223–238. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85146751166>