

ANALISIS PENERAPAN DIKLAT KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN LAMONGAN

Debby Elsy Pangestu

Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
debby.18025@mhs.unesa.ac.id

Deby Febriyan Eprilianto, S.Sos., MPA

Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
debyeprilianto@unesa.ac.id

Abstrak

Indonesia merupakan negara berkembang, maka pemerintah berupaya mengembangkan kompetensi pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara di BKPSDM Kabupaten Lamongan dengan metode penelitian kualitatif. Subjek dari penelitian ini Sekretaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dan Staf. Sehingga pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Untuk menganalisis peneliti menggunakan teori kompetensi pegawai menurut Spencer dan Spencer (dalam Kalsum 2017:9) yang memuat 5 aspek dengan hasil penelitian sebagai berikut, a) pengetahuan, dengan diklat kepemimpinan pegawai mendapatkan wawasan agar mampu membuat rencana kerja dan membagi *jobdesk* serta menginformasikan kepada staf, b) keterampilan, bahwa diklat kepemimpinan dapat meng-*upgrade* keterampilan, memotivasi dan mempengaruhi dalam diri mereka, c) konsep diri dan nilai-nilai, dalam diklat kepemimpinan para pejabat struktural digembleng untuk membangun citra diri dan nilai-nilai khususnya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, d) karakteristik pribadi, dengan diklat kepemimpinan pegawai dilatih cara mengendalikan diri agar tetap tenang walaupun dibawah tekanan dan fleksibel dalam menyesuaikan diri menghadapi rekan kerja yang berbeda dan e) motif, dengan diklat kepemimpinan pegawai mempunyai motif yang sama dalam bertindak yaitu melaksanakan tugasnya berdasarkan visi misi dan tujuan instansi. Hasil temuan di lapangan yaitu di BKPSDM Kabupaten Lamongan terdapat dari 21 pejabat eselon hanya 10 pejabat saja yang telah mengikuti diklat kepemimpinan. Fakta ini lantas menjadi sebuah tanda tanya terkait seperti apa kinerja para pegawai di BKPSDM Kabupaten Lamongan. Sehingga, peneliti memberikan saran agar menyediakan sarana dan prasarana untuk pengembangan kompetensi pegawai khususnya pada BKPSDM Kabupaten Lamongan.

Kata Kunci: Pengembangan, Kompetensi, Kinerja.

Abstract

Indonesia is a developing country, so the state trying to develop the skills of its employees. This study aims to analyze the application of leadership training to improve the performance of civilian government agencies of the BKPSDM Lamongan Regency using qualitative research techniques. This survey covers secretaries, department heads, deputy department heads, and employees. Therefore, data collection was performed using interview, observation, and documentation techniques. Analyze researchers using Spencer and Spencer's Employee Ability Theory (Kalsum 2017: 9). This includes five aspects of the findings, including: a) Knowledge training and knowledge that can create work schedules and share job desks and employees with employee managers b) Skills, leadership training to improve, motivate and influence skills What you can do, c) Self-concepts and values, leadership training, structural personnel are trained to build self-images and values Excellent leaders, d) Leadership-trained employees themselves Trained to control, stay calm under pressure, and flexibly adapt to different employees. e) Employees with leadership training have the same motivation for action. Their obligations based on the agency's mission and vision of goals. The survey results in the region BKPSDM Lamongan Regency, is only 10 of the 21 staff at Level who participated in leadership training. This fact raises a question mark about the performance of BKPSDM Lamongan Regency staff. Therefore, researchers advise to provide facilities and infrastructure for employee skill development, especially at the BKPSDM Lamongan Regency.

Keywords: Development, Skills, Performance.

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara berkembang dengan diikuti kemajuan pada segala bidang. Segala kemajuan tersebut takayal membuat tuntutan masyarakat terhadap penyelenggara layanan publik juga semakin meningkat. Sejalan dengan hal itu, pemerintah sebagai penyelenggara layanan publik merespon dengan berupaya mengembangkan kompetensi pegawai yaitu para Aparatur Sipil Negara (ASN) selaku sumber daya manusia dalam penyelenggaraan layanan publik. Upaya ini dilakukan agar pegawai di lingkungan pemerintah dapat meningkatkan kinerjanya, sehingga mampu bersaing dan berkembang serta menjawab tuntutan masyarakat yang ingin mendapatkan layanan publik secara mudah, tepat, ramah, sederhana, dan mendapatkan prosedur yang pasti dan jelas sesuai aturan. Pengembangan kompetensi pegawai yang diproyeksikan akan mampu meningkatkan kinerja para aparatur sipil negara juga diharapkan turut serta membangun pemerintahan yang bermutu dan profesional. Selain itu, pengembangan kompetensi pegawai juga bertujuan untuk mengembangkan *mindset* agar berorientasi untuk melayani kebutuhan masyarakat.

Masa orientasi atau percobaan yang diikuti pegawai ini tercantum pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara pada Pasal 63 Ayat 4, bahwa masa percobaan dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

Sedangkan menurut Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pedomaan Penyelenggaraan Sertifikasi Kompetensi Teknis Manajemen Aparatur Sipil Negara, kompetensi pegawai dimaknai sebagai kemampuan yang dimiliki oleh pegawai ASN untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap atau perilaku kerja yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan agar melaksanakan tugas secara profesional, efektif dan efisien. Sedangkan Hasibuan (dalam Fathurrochman 2017:120) menyatakan bahwa, pengembangan kompetensi pegawai merupakan suatu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan teknis, konseptual, teoritis, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan dengan tujuan meningkatkan produktivitas kerja agar seorang pegawai memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keahlian untuk mempersiapkan karir dalam jangka panjang.

Dari uraian diatas dapat ditarik benang merah, bahwa pengembangan kompetensi pegawai dapat

diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan perilaku untuk menciptakan hasil kerja yang profesional sesuai dengan standar yang ditentukan dengan jangka waktu yang panjang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mampu meningkatkan prestasi kerja untuk memberikan pelayanan sesuai dengan harapan masyarakat.

Di era otonomi, pemerintah daerah juga harus proaktif untuk meningkatkan pelayanan publik dengan salah satunya melalui proses pengembangan kompetensi pegawai. Hal tersebut sesuai dengan amanat Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah yang menjelaskan bahwa, dalam penyelenggaraan pemerintah diarahkan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Dari aturan tersebut memberikan indikasi bahwa seorang aparatur sipil negara yang bekerja di instansi pemerintahan daerah harus memiliki kompetensi dan tanggung jawab sesuai dengan kebutuhan jabatannya agar dapat mencapai tujuan organisasi, mensejahterakan masyarakatnya dan menjawab tuntutan masyarakat. Maka dari itu, Pemerintah Daerah Kabupaten Lamongan juga terus mendorong para ASN nya untuk meningkatkan kompetensi agar kinerjanya semakin membaik. Para ASN di Kabupaten Lamongan bahkan tidak hanya dituntut untuk mengembangkan kompetensi melainkan juga pada pengembangan bakat, hal ini dilakukan agar kemampuan para ASN di lingkunagn Pemerintah Kabupaten Lamongan semakin profesional, dedikatif, integritas dan mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan jaman.

Pengembangan kompetensi pegawai pemerintah atau ASN semakin *urgent* untuk dilakukan karena sejatinya banyak permasalahan yang berdampak terhadap kualitas kinerja pegawai dapat dianalisis dan dicari solusinya dengan proses pengembangan kompetensi pegawai itu sendiri. Para pegawai di instansi pemerintahan sering memiliki permasalahan terkait kurangnya keahlian, pengetahuan dan keterampilan pegawai. Banyaknya permasalahan mengenai kompetensi pegawai di instansi pemerintah diperkuat dengan beberapa pendapat diantaranya Arbani (2021:21) menyatakan bahwa, pengembangan kompetensi pegawai aparatur sipil negara perlu dilakukan karena terdapat kebutuhan mendesak, perihal pengembangan keahlian dan kualitas pegawai, sehingga perlu diterapkan melalui metode pendidikan dan pelatihan, harapannya pendidikan dan pelatihan pegawai dapat memberikan kontribusi pada peningkatan profesionalisme, efektifitas dan efisiensi serta produktivitas pegawai. Selain itu, dengan metode ini pegawai mampu mengoreksi kelemahan atas kinerjanya serta memberikan pembelajaran keahlian khusus untuk

melaksanakan tugas secara lebih baik. Sedangkan menurut Suparno dalam Prayogi dkk (2019:666) menyatakan bahwa pengembangan kompetensi perlu dilakukan karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai atau ASN. Sedangkan menurut Yuliana (2017:147) sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik apabila pegawainya memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan tanggung jawab kerjanya. Dan menurut Aimi & Indah (2011:14) kinerja pegawai di pemerintahan masih kurang optimal sehingga perlu adanya pengembangan manajemen sumber daya manusia.

Pengembangan kompetensi pegawai guna meningkatkan kinerja ASN sejatinya sudah dilakukan oleh banyak instansi pemerintahan dan dari pengembangan kompetensi tersebut telah memberikan efek positif terhadap pegawainya. Menurut pendapat Chelsea & Jaka (2021:283) meningkatkan kinerja pegawai merupakan salah satu upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan suatu perusahaan, sebab sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang sangat dibutuhkan. Contoh penerapan kompetensi pegawai pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Garut oleh Mulyasari (2018:195) yang memberikan dampak terhadap pegawainya yaitu, para pegawai menjadi lebih tanggap terhadap masalah yang dihadapi. Lalu pada penelitian terkait pengembangan karir di instansi Pemerintah Kota Medan yang dilakukan oleh Panjaitan dan Sianipar (2017:232) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi pegawai dapat memberikan kontribusi positif dan memiliki peran penting dalam meningkatkan disiplin kerja aparatur sipil negara di Kota Medan. Serta menurut Ramadhania dan Novianty (2020:812) pada penelitiannya di Satuan Perangkat Daerah di Pemerintah Kota Cimahi menyatakan bahwa tingginya kompetensi akan meningkatkan akuntabilitas kinerja seorang pegawai Aparatur Sipil Negara.

Lebih lanjut, Spencer dan Spencer (dalam Kalsum, 2019:9) memaparkan secara rinci aspek apa saja yang terdapat pada proses pengembangan kompetensi pegawai sebagai berikut. :

1. Pengetahuan, seorang pejabat eselon yang menduduki jabatan struktural harusnya memiliki pengetahuan yang mumpuni terhadap visi dan misi serta tujuan instansi.
2. Keterampilan, seorang pejabat struktural sudah sepatutnya memiliki keterampilan sebagai seorang pemimpin, seperti keterampilan mempengaruhi atau memotivasi.
3. Konsep diri dan nilai-nilai, sebagai seorang pemimpin sudah sepatutnya memiliki sikap layaknya pemimpin, setidaknya sikap yang baik terhadap stafnya. Karena sikap seorang pemimpin pastinya akan mempengaruhi perilaku kerja

pegawai lain. Sikap pemimpin yang baik dapat mendukung pencapaian tujuan suatu organisasi.

4. Karakteristik pribadi, indikator ini berhubungan dengan bagaimana seorang pejabat struktural dalam menjalankan tanggung jawabnya sebagai seorang pemimpin.
5. Motif, indikator ini berhubungan dengan alasan atau dorongan seorang pejabat struktural dalam bertindak. Tentunya tindakan seorang pejabat harus didasari atas usaha mencapai tujuan organisasi.

Tabel 1. Jumlah Pegawai Aparatur Sipil Negara di Provinsi Jawa Timur dan Kabupaten Lamongan

No.	Kabupaten Kota	2019
1	Instansi Vertikal	52901
2	Pemprov Jatim	52561
3	Kota Surabaya	14220
4	Kab. Jember	13935
5	Kab. Malang	13190
6	Kab. Sidoarjo	11887
7	Kab. Tulungagung	11307
8	Kab. Banyuwangi	10874
9	Kab. Pasuruan	10619
10	Kab. Kediri	10470
11	Kab. Ngawi	10326
12	Kab. Ponorogo	9747
13	Kab. Nganjuk	9727
14	Kab. Lamongan	9701
15	Kab. Bojonegoro	9552
16	Kab. Jombang	9452
17	Kab. Sumenep	9294
18	kab. Bangkalan	9182
19	Kab. Blitar	9173
20	Kab. Bondowoso	8677
21	Kab. Tuban	8660
22	Kab. Mojokerto	8392
23	Kab. Magetan	8223
24	Kab. Gresik	8049
25	Kab. Probolinggo	7969
26	Kab. Trenggalek	7886
27	Kab. Lumajang	7779
28	Kab. Madiun	7553
29	Kota Malang	7347
30	Kab. Pacitan	7226
31	Kab. Situbondo	7189
32	Kab. Sampang	7119
33	Kab. Pamekasan	7081
34	Kota Kediri	4849
35	Kota Probolinggo	3690
36	Kota Madiun	3436
37	Kota Batu	3400
38	Kota Pasuruan	3338
39	Kota Blitar	3071
40	Kota Mojokerto	2917
Jumlah		421949

Sumber: Olahan Peneliti berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik tahun 2019

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik tahun 2019 jumlah pegawai ASN di Kabupaten Lamongan sebanyak 9701 pegawai, jumlah ini menempati urutan ke 14 di seluruh Jawa Timur. Maka, untuk melakukan program-program pengembangan pegawai, Pemerintah Kabupaten Lamongan dibantu oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Hal ini sesuai dengan amanat Peraturan Bupati Lamongan Nomor 64 Tahun 2020 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja menjelaskan bahwa, Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Lamongan memiliki tugas untuk membantu Bupati selaku pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam merumuskan kebijakan teknis dan melakukan manajemen kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan pegawai di daerah.

“Pengembangan kompetensi pegawai penting dilakukan karena hal tersebut merupakan salah satu wahana yang mampu mengembangkan kinerja seseorang pegawai. Dalam suatu lingkup instansi pemerintah proses pengembangan kompetensi pegawai biasanya dilakukan melalui aktivitas pendidikan dan pelatihan. Aktivitas pendidikan dan pelatihan diharapkan mampu ber-*impact* terhadap perilaku pegawai dalam bekerja hingga mampu melaksanakan tugas dengan baik dalam rangka pencapaian tujuan instansi. Beberapa hal yang idealnya menjadi target peningkatan diantaranya, peningkatan produksi, pelayanan lebih cepat, tepat dan efisien, penekanan biaya operasional, peningkatan kualitas dan hubungan pribadi antar sesama lebih efektif. Selain beberapa hal tersebut, menurut saya ada pengembangan yang juga penting untuk dilakukan yaitu, pengembangan kecakapan kepemimpinan juga menjadi salah satu target capaian dalam pengembangan kompetensi pegawai khususnya untuk para pejabat eselon yang memegang jabatan struktural” tandas Bapak **BBH** selaku kepala BKPSDM Kabupaten Lamongan.

Pengembangan kompetensi memimpin para pegawai ASN khususnya yang telah menjadi pejabat eselon dilakukan melalui diklat kepemimpinan. Para pejabat eselon penting memiliki kecakapan memimpin yang mumpuni karena mereka menduduki jabatan struktural di instansi pemerintah. Kompetensi memimpin juga dianggap mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di suatu instansi pemerintah. Pendapat ini diperkuat oleh Pujoyono dkk (2019:146) yang menyatakan bahwa, unsur-unsur kepemimpinan dan staf dalam mencapai tujuan di instansi pemerintah memiliki korelasi yang erat dan mempengaruhi kinerja satu sama

lain. Kepemimpinan merupakan suatu kompetensi dalam mempengaruhi kinerja suatu kelompok dalam usaha pencapaian tujuan.

“Perihal kemampuan memimpin pejabat eselon, menurut saya memang sangat mendasar, karena hal ini berhubungan dengan proses menggerakkan dan memberdayakan pegawai lain dalam rangka pencapaian tujuan. Baiknya kecakapan memimpin pejabat eselon akan mampu meningkatkan prestasi kerja pegawai yang berada dibawah kepemimpinannya. Oleh karena itu, di tahun 2021 ini proses seleksi pengisian jabatan pimpinan tinggi pratama sekretaris daerah Kabupaten Lamongan mengutamakan kandidat yang telah mengikuti Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. II yang dapat dilihat di website kami yaitu bkpsdm.lamongan.go.id” jelas Bapak **BBH** selaku kepala BKPSDM Kabupaten Lamongan.

Namun saat ini BKPSDM Kabupaten Lamongan memiliki problematika yang saat ini dihadapi, yang mana belum bisa mengadakan secara mandiri pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dikarenakan terdapat hambatan dalam sarana dan prasarana. Sehingga dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di BKPSDM Kabupaten Lamongan saat ini masih mengikuti program yang diadakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Hal ini mengakibatkan belum maksimalnya proses pengembangan kompetensi di lingkungan pemerintah Kabupaten Lamongan. Peliknya, di BKPSDM Kabupaten Lamongan selaku badan yang bertanggungjawab dalam pengembangan kompetensi pegawai sendiri dari 21 pejabat eselon hanya 10 pejabat saja yang telah mengikuti diklat kepemimpinan. Fakta ini lantas menjadi sebuah tanda tanya terkait seperti apa kinerja para pegawai di BKPSDM Kabupaten Lamongan.

Dari pemaparan diatas, penelitian terdorong untuk melakukan sebuah penelitian untuk menganalisis proses pengembangan kompetensi kepemimpinan para pejabat eselon di BKPSDM Kabupaten Lamongan dalam rangka meningkatkan kinerja para ASN di instansi tersebut. Landasan teori yang dipakai adalah teori yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer dimana memuat lima aspek yaitu pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi dan motif. Kelima aspek tersebut pastinya harus dimiliki oleh para pejabat eselon yang memegang jabatan struktural di BKPSDM Kabupaten Lamongan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2018:13) metode kualitatif merupakan kegiatan merumuskan masalah secara asosiatif, dengan kata lain peneliti berusaha menghubungkan situasi sosial dengan domain lainnya.

Penggunaan pendekatan kualitatif ini dilakukan peneliti untuk mencari data dari pihak BKPSDM Kabupaten Lamongan selaku subjek penelitian selaku pejabat eselon yang telah mengikuti diklat kepemimpinan yaitu Sekertaris, Kepala Bidang, Kepala Sub Bidang dan Staf. Teknik menentukan informan peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*, sebab berkaitan dengan pejabat eselon yang memegang jabatan struktural. Data yang diperlukan adalah mengenai proses operasional diklat kepemimpinan para pejabat eselon BKPSDM Kabupaten Lamongan. Data lain yang digali adalah hasil diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Lamongan disesuaikan dengan teori yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer, teori ini memuat lima indikator yaitu 1) pengetahuan, 2) keterampilan, 3) konsep diri dan nilai-nilai, 4) karakteristik pribadi, dan 5) motif yang dirasa harus dimiliki para pejabat eselon selaku pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Lamongan. Aspek tersebut dijabarkan sebagai berikut

Pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Kemudian teknik analisis data menggunakan model yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2018:334) yang menyatakan bahwa analisis data dilakukan harus dengan cara interaktif yang terus menerus hingga data dirasa telah lengkap.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengumpulan data melalui wawancara observasi dan dokumentasi di tempat penelitian, peneliti telah berhasil melengkapi data yang dibutuhkan yaitu terkait proses operasional diklat kepemimpinan dan hasil diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Lamongan disesuaikan dengan teori yang dikemukakan oleh Spencer dan Spencer. Data-data tersebut dijabarkan sebagai berikut.

1. Diklat Kepemimpinan Pada BKPSDM Kabupaten Lamongan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, diklat merupakan proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan aparatur sipil negara. Berdasarkan peraturan ini juga menyebutkan bahwa terdapat diklat dalam jabatan yang dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap aparatur sipil negara agar melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan baik, salah satunya ialah diklat kepemimpinan. Tujuan diselenggarakannya diklat kepemimpinan adalah untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan

aparatur sipil negara yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.

Diklat kepemimpinan terdiri dari empat tingkatan, antara lain:

1. Diklat kepemimpinan Tingkat IV untuk Jabatan Struktural Eselon IV.
2. Diklat kepemimpinan Tingkat III untuk Jabatan Struktural Eselon III.
3. Diklat kepemimpinan Tingkat II untuk Jabatan Struktural Eselon II.
4. Diklat kepemimpinan Tingkat I untuk Jabatan Struktural Eselon I.

Pelaksanaan diklat kepemimpinan Tingkat IV, III, dan II dilaksanakan oleh Lembaga Diklat Pemerintah yang terakreditasi, sedangkan diklat kepemimpinan Tingkat I dilaksanakan oleh instansi Pembina. diklat kepemimpinan biasanya dilaksanakan oleh Badan Pelaksanaan Diklat yang bekerjasama dengan Badan Kepegawaian Daerah. Pesertanya diklat kepemimpinan adalah para ASN yang memegang jabatan struktural agar bisa menjalankan tugasnya sebagai pemimpin dan memiliki kesempatan untuk meningkatkan karir dan kinerja, baik kinerjanya sendiri maupun kinerja para staf yang dipimpin, sehingga tujuan organisasi akan tercapai.



Gambar 1. Tujuan Program Diklat Kepemimpinan

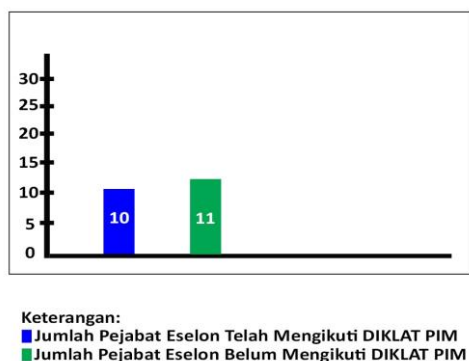
Sumber: Olahan Peneliti 2021

Berdasarkan wawancara dengan YLU selaku Sekertaris BKPSDM Kabupaten Lamongan memaparkan bahwa, sejatinya BKPSDM Kabupaten Lamongan merupakan badan yang memiliki tugas membantu Bupati dalam merumuskan kebijakan teknis dan melaksanakan

manajemen kepegawaian serta pendidikan dan pelatihan pegawai di daerah. Namun faktanya, selama ini pendidikan dan pelatihan belum terlaksana secara maksimal terutama di dalam organisasi dikarenakan kurangnya sarana dan prasarana, hal ini termasuk diklat kepemimpinan. Selain itu, juga dikarenakan dukungan sumber daya di BKPSDM Kabupaten Lamongan belum mendukung untuk melaksanakan diklat kepemimpinan secara mandiri. Jangankan untuk melakukan diklat kepemimpinan diseluruh lingkungan Pemerintah Kabupaten Lamongan, para pejabat eselon di BKPSDM Kabupaten Lamongan juga belum semuanya mendapatkan diklat kepemimpinan. Untuk mensiasati hal tersebut BKPSDM Kabupaten Lamongan melaksanakan diklat kepemimpinan dengan mengikuti program yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur, walaupun setiap pelaksanaan dibatasi dengan kuota tertentu.

Walaupun penuh keterbatasan, pendidikan dan pelatihan untuk mempersiapkan para ASN yang akan memegang jabatan struktural atau menjadi seorang pemimpin harus tetap dilakukan. Keharusan tersebut diatur dalam Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 36 Tahun 2011 tentang Pedoman Pengendalian Pendidikan dan Pelatihan mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan dipersyaratkan bagi PNS yang akan atau telah menduduki jabatan struktural atau jabatan fungsional tertentu.

Aturan lain yang menjadi landasan pelaksanaan diklat kepemimpinan adalah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam Jabatan Struktural pada Pasal 7 ayat (1) menjelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki jabatan struktural harus mengikuti dan lulus pendidikan dan diklat kepemimpinan sesuai dengan kompetensi yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.



Grafik 1. Keikutsertaan Pejabat Eselon BKPSDM Kabupaten Lamongan Dalam Diklat Kepemimpinan
 Sumber: Olahan Peneliti (2021)

Dari grafik diatas menunjukkan bahwa terdapat 10 pegawai yang sudah mengikuti diklat kepemimpinan dan 11 pejabat eselon yang menduduki jabatan struktural lainnya belum mengikuti diklat kepemimpinan. Walaupun begitu, pegawai BKPSDM Kabupaten Lamongan yang memegang jabatan struktural tetap bisa melakukan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan Surat Keputusan Bupati. Sebab, pegawai dituntut harus menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik.

Lanjutnya, informan juga memaparkan bahwa ada beberapa upaya lain yang dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai dilingkungan BKPSDM Kabupaten Lamongan bahkan seluruh lingkungan Pemerintah Kabupaten Lamongan, upaya-upaya tersebut diantaranya.

1. Meningkatkan tanggung jawab pejabat eselon untuk menjalankan tugas yang diembannya. Sehingga diharapkan akan semakin mengasah jiwa memimpin dengan sendirinya.
2. Peningkatan keterampilan, pengetahuan, wawasan, dan keahlian para pejabat eselon.
3. Dan meningkatkan perilaku kerja berupa orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan saling bekerja sama antara pejabat eselon dan staf biasa.

2. Penerapan Diklat Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai

Dari hasil wawancara dengan informan lain yaitu ADA selaku Kasubbid. Pengembangan Kompetensi Teknis dan Fungsional memaparkan bahwa sebenarnya pegawai yang memegang jabatan struktural tetap bisa melakukan tugasnya dengan baik walaupun belum mengikuti diklat kepemimpinan. Hal ini bisa terjadi karena pegawai yang memegang jabatan struktural memiliki tanggung jawab dan beban moral untuk menjalankan tugasnya sesuai dengan Surat Keputusan Bupati. Sehingga mau tidak mau pegawai yang belum mengikuti diklat kepemimpinan harus belajar karena tuntutan tugas. Selain itu, lingkungan kerja di BKPSDM Kabupaten Lamongan juga saling memberikan *support* satu sama lain. Sehingga terjadi terjalannya transfer pengetahuan tentang pengetahuan kepemimpinan dari yang pegawai yang telah mengikuti diklat kepemimpinan kepada pegawai yang belum mengikuti diklat kepemimpinan.

Walaupun begitu, ADA selaku Kasubbid. Pengembangan Kompetensi Teknis dan Fungsional beranggapan bahwa pengembangan kompetensi kepemimpinan tidak berdampak terlalu signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai, namun diklat kepemimpinan tetap dirasa memiliki dampak positif terhadap kinerja dan perlu untuk dilakukan di lingkungan

BKPSDM Kabupaten Lamongan secara keseluruhan. Diklat kepemimpinan yang diikuti oleh pejabat eselon yang memegang jabatan struktural berguna sebagai bentuk memperbaharui ingatan akan peran dan kedudukannya sebagai pemimpin. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba untuk menganalisa dampak diklat kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di BKPSDM Kabupaten Lamongan yang dikaitkan dengan teorinya Spencer dan Spencer. Teori tersebut terdiri dari lima indikator yaitu, pengetahuan, keterampilan, konsep diri dan nilai-nilai, karakteristik pribadi dan motif. Indikator tersebut merupakan indikator yang harus ada proses pengembangan pegawai. Begitupun kompetensi kepemimpinan juga harus memuat kelima indikator tersebut. Dalam sesi ini peneliti melakukan wawancara terhadap informan yang memegang jabatan struktural di BKPSDM Kabupaten Lamongan dan telah mengikuti diklat kepemimpinan yang berjumlah 10 pegawai, namun hanya dapat mewawancarai 9 pegawai. Berikut rincian informan.

Tabel 2. Daftar Nama Informan yang Telah Mengikuti Diklat Kepemimpinan

No.	Nama	Jabatan
1.	YLU	Sek. BKPSDM
2.	NVL	Kasubid. Pengadaan dan Pemberhentian ASN
3.	AWS	Kasubid. Pembinaan Disiplin dan Penghargaan ASN
4.	CNI	Kasubid. Umum dan Kepegawaian
5.	RSD	Kasubid. Promosi ASN
6.	IHD	Kabid. Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan
7.	STN	Kasubid. Perencanaan dan Evaluasi
8.	ADA	Kasubid. Pengembangan Kompetensi Teknis dan Fungsional
9.	ASP	Kesubid. Keuangan

Sumber: Olahan Peneliti 2022

Berdasarkan data dan informasi dilapangan pada penerapan diklat kepemimpinan di BKPSDM Kabupaten Lamongan dapat dianalisis menggunakan teori Spencer dan Spencer, analisis dari indikator tersebut disajikan sebagai berikut.

1. Aspek Pengetahuan

Secara teori, aspek pengetahuan diartikan sebagai informasi yang dimiliki seorang ASN tentang tujuan-tujuan instansi pemerintah tempat dia mengabdikan. Informasi dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan

pengalaman. Dari hasil wawancara didapati para informan secara garis besar menyatakan bahwa mereka telah memiliki pengetahuan yang baik tentang tugas sebagai seseorang pejabat struktural, mampu membuat rencana kerja dan membagi *jobdesk* serta menginformasikan kepada staf mereka. Dari pengetahuan yang baik para informan juga dapat membuat solusi dari sebuah masalah yang sedang dihadapi.

Informan juga memaparkan terkait pengetahuan serta kompetensi kepemimpinan mereka masih sedikit lebih baik dari pada pejabat struktural yang tidak mengikuti diklat kepemimpinan, namun hal tersebut tidak berdampak terhadap peningkatan kinerjanya. Baik yang telah atau yang belum mengikuti diklat kepemimpinan sama-sama dapat melaksanakan tugas sebagai pejabat struktural karena di BKPSDM Kabupaten Lamongan ini menerapkan sistem saling *support* dalam membuat perencanaan pelaksanaan kegiatan hingga evaluasi kegiatan.

Tabel 3. Daftar Nama Pelatihan dari 2018-2021

Nama Pelatihan	Tempat
Pelatihan Pengelolaan Keuangan dan SAKTI	Batam
Training Kilat Dua Jam dengan Mystery of Success	Squire Ballroom ICBC
Seminar Nasional dan Pertemuan Akbar Dewan Pengurus Nasional/Daerah Ikatan Alumni Pendidikan Kepamongprajaan	IPDN Jatinangor
Workshop Pengukuran Indeks Profesional ASN	Novotel Hotel
Lokakarya Pembinaan Pendanaan dan Sistem Pembiayaan Perumahan Prov. Jatim	Singhasari
Bimbingan Penyusunan Analisa Kebutuhan Diklat Tahun 2018	Badan Diklat Prov. Jatim
Workshop Pengembangan Kompetensi PNS	Badan Diklat Prov. Jatim
BKD Fun and Learning Journey	Cavinton Hotel

Sumber: Olahan Peneliti 2022

Tabel diatas merupakan olahan data oleh peneliti dimana pegawai yang mengikuti diklat kepemimpinan membuat sebuah inovasi yang sesuai dengan tugasnya. Pelatihan tersebut juga telah diikuti oleh para informan guna menunjang kinerja mereka sebagai pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Lamongan.



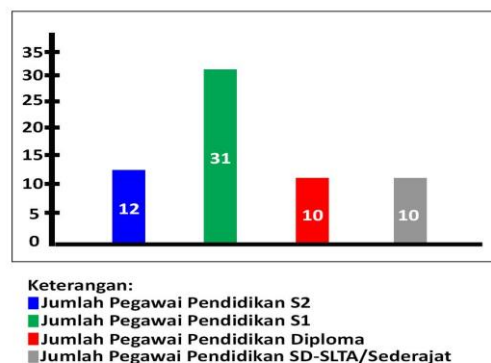
Gambar 2. Dokumentasi Kegiatan Diklat Kepemimpinan

Sumber: BKPSDM Kabupaten Lamongan

Berbagai pelatihan tersebut diikuti oleh pegawai agar dapat meningkatkan kompetensi pejabat struktural dalam memimpin tim untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu, dalam mencapai visi, misi dan tujuan instansi pegawai dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat salah satunya melalui tata kelola pemerintahan berbasis digital seperti penelitian yang dilakukan oleh Eprilianto dkk, (2021:775) bahwa pelatihan yang diikuti oleh peserta dapat meningkatkan pemahaman tentang ilmu berbasis teknologi. Tentunya pelatihan ini juga bisa menjadi salah satu proyek dalam diklat kepemimpinan, sebab memberikan pemahaman lebih kepada pegawai agar dapat menguasai teknologi khususnya di era digital. Sehingga dapat dimanfaatkan dalam memberikan informasi secara luas kepada masyarakat terkait informasi seperti pendaftaran ataupun pengumuman CPNS yang diikuti oleh masyarakat.

Temuan lain saat wawancara dengan AWS selaku Kasubid. Pembinaan Disiplin dan Penghargaan ASN menyatakan bahwa tingkat pendidikan bagi pegawai sangat penting, sebab pegawai dapat mengembangkan pengetahuannya untuk diterapkan dalam kehidupan sehari-hari sesuai kebutuhan instansi. Hal ini juga diperkuat dengan hasil penelitian Widyawati (2021:164) yang memaparkan bahwa tingkat pendidikan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja, motivasi kerja, pemahaman visi-misi dan tujuan instansi hingga gaya kepemimpinan.

“Selain diklat kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja, tingkat pendidikan juga bisa berimbas pada peningkatan kinerja pegawai.” (RSD, wawancara 28 Oktober 2021)



Grafik 2. Pendidikan Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan

Sumber: Olahan Peneliti (2022)

Berdasarkan grafik diatas, untuk tingkat pendidikan di BKPSDM Kabupaten Lamongan dapat dikatakan telah baik karena didominasi dengan lulusan Strata 1 (S1), dan untuk pemegang jabatan struktural sebagian telah menyelesaikan pendidikan Strata 2 (S2). Maka dari itu, pendidikan ini penting dimiliki oleh ASN agar dapat meningkatkan kariernya dan berimbas pada cara berpikir, akhlak dan perilaku pegawai sesuai pendidikan yang ditempuhnya.

Dari pemaparan diatas dapat ditarik garis merah bahwa pengetahuan yang didapatkan dari jenjang pendidikan dan mengikuti diklat kepemimpinan sudah diterapkan dengan baik dalam membantu pegawai menjalankan tugasnya sebagai ASN. Maka, perlu adanya tindakan lagi dari pihak terkait untuk menyediakan sarana dan prasarana agar bagi yang belum dapat mengikuti diklat kepemimpinan.

2. Aspek Keterampilan

Aspek keterampilan merupakan salah satu faktor keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi di instansi pemerintahan, yang mana seorang pejabat struktural harus memiliki keterampilan mempengaruhi dan memotivasi para staf lainnya. Dari hasil wawancara dengan para informan tersebut diketahui bahwa pegawai yang telah mengikuti diklat kepemimpinan dapat meng-*upgrade* keterampilan, memotivasi dan mempengaruhi setiap individunya. Seperti contoh dalam beberapa kasus mendapati staf merasa kurang bersemangat untuk menyelesaikan tugasnya karena memiliki masalah diluar kantor. Maka, disinilah tugas para pejabat struktural selaku pemimpin bidang untuk memberikan motivasi dan mempengaruhi para staf agar kembali produktif, seperti dengan mengajak berdiskusi untuk menganalisa

permasalahan dan mencari solusi yang sedang dihadapi. Dan di dalam diklat kepemimpinan salah satunya juga dibekali keterampilan-keterampilan semacam itu.

“Tujuan dari pengembangan kompetensi adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai, sehingga keterampilan yang mana memiliki peran dalam melaksanakan tugasnya, salah satunya keterampilan dalam berkomunikasi dengan orang lain agar dapat menjalin kerjasama dengan baik.” (ADA, wawancara 20 Januari 2022)

Hasil wawancara tersebut selaras dengan pendapat Nur Cahya Edi Sukendar (2013:68) yang memaparkan bawah pemimpin harus mampu memotivasi dan mempengaruhi, karena ini berhubungan dengan cara seorang membangun komunikasi dengan bawahan, membangun budaya kerja yang baik, menciptakan situasi dan kondisi kerja yang stabil dan strategi dalam mencapai tujuan.

Pendapat lain menurut Marjaya dan Pasaribu, (2019:138) juga menyatakan hal serupa yaitu, bahwa motivasi memang berpengaruh positif karena dengan adanya motivasi yang kuat akan membuat para pegawai akan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya agar dapat menyelesaikan tugasnya sesuai dengan *timeline* yang ditetapkan.

Menurut AMU selaku Kabid. Pengembangan SDM, berpendapat bahwa untuk pejabat struktural yang belum mengikuti diklat kepemimpinan bukan berarti tidak memiliki keterampilan tersebut, mereka tetap memilikinya karena keterampilan memotivasi dan mempengaruhi bukan keterampilan pakem melainkan sebuah *softskill* yang dapat dilatih melalui pengalaman. Namun, untuk yang telah mengikuti diklat kepemimpinan pastinya memiliki pemahaman yang lebih akan keterampilan tersebut karena mendapatkan *knowledge tranfer* dari para *expert* dalam bidang tersebut saat diklat.

Maka dari pemaparan diatas daat ditarik benang merah bahwa keterampilan yang dimiliki seorang pegawai dapat dikatakan terlaksana dengan baik, sebab setiap pegawai memiliki keterampilan yang berbeda sesuai dengan pengalamannya dalam menyelesaikan tugas yang diembannya. Oleh karena itu, agar pegawai dapat mengasah keterampilannya perlu adanya upaya dalam dirinya untuk mencari tantangan agar dapat mengasah keteramplannya,

3. Aspek Konsep Diri dan Nilai-nilai

Dari hasil wawancara dengan para informan tersebut memaparkan bahwa aspek ini berhubungan dengan citra dan nilai-nilai sebagai seorang pejabat struktural yang memimpin sebuah bidang. Dimana seorang pemimpin perlu membangun citra diri dan nilai kepribadian yang harus ada di dalam diri seorang pemimpin. Citra diri dan

nilai ini tidak hanya harus dibangun di lingkungan kantor saja, namun diluar kantor juga harus menjaga citra tersebut. Aspek ini sangat berhubungan erat dengan bagaimana cara seorang pemimpin dipandang dan membangun hubungan dengan rekan kerja atau bersosialisasi.

Lebih lanjut para informan memaparkan pada saat mengikuti diklat kepemimpinan mereka sangat dituntut memperhatikan aspek ini, karena jika citra dan nilai seorang pemimpin tidak baik, bagaimana dapat mempengaruhi para staf agar mau untuk menjalankan tugasnya. Buruknya citra dan nilai diri seorang pemimpin juga akan berpengaruh terhadap prestasi instansi.

“Maka dari itu saat diklat kepemimpinan para pejabat struktural digembleng untuk membangun citra diri dan nilai-nilai khususnya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Pemimpin yang baik dapat membentuk organisasi menjadi baik pula serta dapat membentuk nilai rekan yang lain.” (ADA, wawancara 21 Januari 2022)



Gambar 3. Perolehan Penghargaan BKPSDM Kabupaten Lamongan

Sumber: BKPSDM Kabupaten Lamongan

Pada gambar diatas merupakan bukti bahwa konsep dan nilai diri para pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Lamongan telah dinilai baik, sehingga BKPSDM Kabupaten Lamongan mendapatkan penghargaan peringkat II dalam event BKN Award tahun 2021.

Maka dari pemaparan tersebut bahwa konsep dan nilai diri pegawai sudah terlaksana dengan baik, sebab terdapat upaya pada setiap pemimpin untuk memberikan citra yang baik didalam ataupun diluar instansi, sehingga bisa menjalin kerjasama dengan baik.

4. Aspek Karakteristik Pribadi

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan yaitu para pejabat struktural BKPSDM Kabupaten Lamongan yang telah mengikuti diklat kepemimpinan

dipaparkan bahwa aspek ini mencerminkan tanggungjawab ASN dalam menyelesaikan tugas yang diembannya. Diklat kepemimpinan yang diikuti oleh sebagian pejabat struktural BKPSDM Kabupaten Lamongan turut memberikan andil meningkatkan kinerja khususnya dalam menyadarkan tugas memimpin yang sedang diemban, walaupun tidak terlalu berdampak secara signifikan karena kesadaran akan tanggungjawab ujung-ujungnya kembali lagi kepada setiap individu.

Menurut AMU selaku Kabid. Pengembangan SDM, menyatakan bahwa diklat kepemimpinan bukan menjadi tolak ukur keberhasilan seorang pejabat struktural dalam penyelesaian tanggungjawab dan tugasnya. Namun, pada dasarnya diklat kepemimpinan tetap dapat menjadi kawah candradimuka untuk menggembleng karakteristik pribadi para pejabat struktural di lingkungan BKPSDM Kabupaten Lamongan. Diklat kepemimpinan selain dilatih untuk sadar akan tanggungjawabnya, ASN juga dilatih cara mengendalikan diri agar tetap tenang walaupun dibawah tekanan dan fleksibel dalam menyesuaikan diri menghadapi rekan kerja yang berbeda.

“Para pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Lamongan yang telah mengikuti diklat kepemimpinan pastinya memiliki pemahaman yang lebih tentang pengendalian diri dan bersikap tenang dalam menghadapi sebuah tekanan dari beban kerja yang dihadapinya dibandingkan pegawai yang belum mengikuti diklat kepemimpinan.” (MAC, wawancara 20 Januari 2022)

Hal tersebut diperkuat dengan temuan saat wawancara yaitu pejabat struktural yang belum mengikuti diklat kepemimpinan acap kali masih mengalami *miscommunication* saat menghadapi tekanan dalam bekerja. Pentingnya aspek karakteristik pribadi untuk para pemimpin di instansi pemerintah diperkuat dengan pendapat Menurut Kartono (dalam Sunarti dkk, 2017:94) yang menyatakan bahwa, karakteristik pribadi seorang pemimpin ini sifatnya khas dan diperlukan di berbagai situasi dalam proses pencapaian tujuan. Karakteristik pribadi seorang pemimpin dapat menjadi penentu hasil kinerja dan prestasi.

Dari pemaparan diatas bahwa karakteristik pribadi seorang pegawai masih belum terlaksana dengan baik, walaupun diklat kepemimpinan bukan menjadi tolak ukur keberhasilan pegawai namun tetap penting diikuti oleh seorang ASN. Sebab dengan begitu dapat membantu menjadikan seorang pegawai menjadi pemimpin yang dapat mencapai visi, misi dan tujuan instansi.

5. Aspek Motif

Aspek ini berhubungan dengan alasan atau suatu dorongan pejabat struktural dalam bertindak. Dari hasil wawancara dengan informan memaparkan bahwa, dorongan para pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten

Lamongan dalam bertindak sudah mencerminkan sebagai seorang pemimpin. Hal ini dikarenakan setiap pejabat struktural baik yang telah maupun yang belum mengikuti diklat kepemimpinan mempunyai motif yang sama dalam bertindak yaitu berdasarkan visi misi dan tujuan instansi.

“Walaupun pejabat struktural yang telah dan belum mengikuti diklat kepemimpinan telah mempunyai motif yang sesuai dengan visi misi dan tujuan instansi, namun diklat kepemimpinan masih perlu dilaksanakan karena berguna sebagai penyegaran kembali dan sebagai upaya pencegahan munculnya motif-motif yang berujung pada penyelewengan jabatan.” (AMU, wawancara 9 November 2021)

Selain itu, peneliti menemukan temuan lain saat sesi wawancara yaitu, diklat kepemimpinan itu penting diikuti karena untuk meluruskan motif para pegawai khususnya para pejabat struktural karena sifat dasar manusia yang relatif dinamis membuat manusia dapat berubah kapanpun. Bisa jadi hari ini motifnya tidak salah tapi tidak tahu di masa yang akan datang akan seperti apa. Menurut SMN selaku Kasubbid. Evaluasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia, meyakini bahwa pegawai menjalankan tugasnya secara akuntabel sesuai visi, misi dan tujuan organisasi. Maka dari itu, diklat kepemimpinan ini menjadi dorongan untuk pegawai agar tidak melakukan tindakan-tindakan yang tidak diinginkan seperti maladministrasi, patologi birokrasi dan lain sebagainya.

Dapat ditarik benang merah bahwa motif yang dimiliki oleh seorang pegawai sudah terlaksana dengan baik, namun masih perlu ditindak lanjuti oleh seorang ASN agar tetap mengikuti diklat kepemimpinan untuk menjadikan pegawai yang lebih berkompeten dalam mencapai visi, misi dan tujuan instansi serta meminimalisir terjadinya hal lain yang tidak diinginkan.

PENUTUP

Simpulan

Pengembangan kompetensi pegawai dapat diartikan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh seseorang untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan perilaku untuk menciptakan hasil kerja yang profesional sesuai dengan standar yang ditentukan dengan jangka waktu yang panjang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mampu meningkatkan prestasi kerja untuk memberikan pelayanan sesuai dengan harapan masyarakat. Salah satu program pengembangan kompetensi adalah diklat kepemimpinan, dimana diikuti oleh jabatan struktural untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap aparatur sipil negara agar melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan baik dan meningkatkan kinerja

pegawai di BKPSDM Kabupaten Lamongan. Hasil temuan di lapangan, dalam pengembangan kompetensi ini terdapat dari 21 pejabat eselon hanya 10 pejabat saja yang telah mengikuti diklat kepemimpinan. Sehingga, fakta ini lantas menjadi sebuah tanda tanya terkait seperti apa kinerja para pegawai.

Lalu peneliti menganalisis penerapan diklat kepemimpinan, dibuktikan dengan menggunakan indikator pengembangan kompetensi menurut Spencer dan Spencer yaitu a) pengetahuan, dengan diklat kepemimpinan pegawai mampu membuat rencana kerja dan membagi *jobdesk* serta menginformasikan kepada staf, b) keterampilan, bahwa diklat kepemimpinan pegawai dapat meng-*upgrade* keterampilan, memotivasi dan mempengaruhi dalam diri mereka, c) konsep diri dan nilai-nilai, dalam diklat kepemimpinan para pejabat struktural digembleng untuk membangun citra diri dan nilai-nilai khususnya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik, d) karakteristik pribadi, dengan diklat kepemimpinan pegawai dilatih cara mengendalikan diri agar tetap tenang walaupun dibawah tekanan dan fleksibel dalam menyesuaikan diri menghadapi rekan kerja yang berbeda dan e) motif, dengan diklat kepemimpinan pegawai mempunyai motif yang sama dalam bertindak yaitu melaksanakan tugasnya berdasarkan visi misi dan tujuan instansi.

Selain itu, dari setiap indikator diatas dapat ditarik benang merah bahwa terdapat beberapa aspek sudah terlaksana dengan baik yaitu pengetahuan, konsep diri dan nilai-nilai. Tetapi masih terdapat aspek yang perlu dioptimalkan kembali yaitu keterampilan, karakteristik pribadi dan motif pegawai. Sebab walaupun diklat kepemimpinan tidak menjadi tolak ukur namun penting diikuti oleh seorang ASN agar menjalankan tugasnya lebih baik dan tidak melakukan tindakan patologi birokrasi dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan instansi, maka dengan adanya diklat kepemimpinan ini harapannya dapat meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, berikut ini saran dari indikator yang belum terlaksana dengan optimal agar dapat menjadi pertimbangan untuk meningkatkan kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan dan ditindaklanjuti oleh pihak-pihak yang bersangkutan antara lain

1. Mengusulkan pemenuhan sarana dan prasarana kepada pihak terkait untuk bisa menyelenggarakan pengembangan kompetensi secara mandiri, khususnya diklat kepemimpinan.

2. Adanya seleksi secara objektif dari pejabat struktural yang akan mengikuti diklat, sehingga pejabat yang sesuai dengan syarat memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti diklat kepemimpinan.
3. Memperhatikan hasil diklat kepemimpinan yang diikuti oleh pejabat struktural agar dapat ditempatkan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya.
4. Memberikan dukungan untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan kepemimpinan dengan melibatkan staf, melalui bimbingan dengan menyelenggarakan kegiatan workshop dan seminar. Dengan begitu staf yang nanti berpotensi menjadi pemimpin dimasa depan telah mempunyai pengetahuan dan wawasan kepemimpinan sedari dini.
5. Mengadakan diskusi antara para pejabat eselon dengan para staf untuk memberikan bimbingan dan arahan untuk meningkatkan kemampuan staf.

Selain itu, untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai referensi dalam pengembangan penelitian lanjutan. Dan harapannya peneliti selanjutnya menggunakan jenis penelitian yang berbeda agar mendapatkan hasil penelitian yang lebih akurat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan artikel ini diantaranya:

1. Tuhan Yang Maha Esa.
2. Kedua orang tua yang tidak pernah lupa memberikan arahan, dukungan dan motivasi.
3. Seluruh dosen S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya.
4. Bapak Deby Febriyan Eprilianto, S.Sos., MPA. selaku dosen pembimbing.
5. Bapak Muhammad Farid Ma'ruf, S.Sos., M.AP. dan Ibu Dr. Suci Megawati, SIP., M.Si. selaku dosen penilai.
6. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lamongan.
7. Sahabat dan kerabat dekat yang senantiasa setia menemani.
8. Serta pihak lainnya yang telah memberikan dukungan moril dan materil kepada peneliti sehingga penyusunan artikel ini dapat terselesaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Arbani. (2021). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Tenaga Kependidikan UIN Antasari Banjarmasin Melalui Metode Pendidikan dan Pelatihan. *Jurnal STAI AL-Washliyah Barabai*, 14(27), 21–34.
- Eprilianto, D. F., Lestari, Y., Megawati, S., & Oktariyanda, T. A. (2021). *Pendampingan Tata Kelola Pemerintahan Berbasis Digital Sebagai Upaya Adaptasi Desa Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik*. 2(3), 767–776.
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan kompetensi pegawai aparatur sipil negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup. *Manajer Pendidikan*, 11(21), 120–129.
- Kalsum, U. (2019). *Skripsi analisis kompetensi pegawai di sekretariat daerah kabupaten barru*.
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147.
- Mulyasari, I. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 190–197.
- Nur Cahya Edi Sukendar. (2013). Pengaruh Keterampilan Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri Di Sub Rayon 03 Kabupaten Jepara. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(1), 67–84.
- Panjaitan, F., & Sianipar, G. (2017). Peningkatan Kompetensi ASN Melalui Sistem Informasi Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karier dan Disiplin Kerja ASN, Serta Dampaknya Terhadap Kinerja ASN di Instansi Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 226–237.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 Tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.
- Peraturan Bupati Lamongan Nomor 64 Tahun 2020 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi Serta Tata Kerja.
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2020 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Sertifikasi Kompetensi Teknis Manajemen Aparatur Sipil Negara.
- Perubahan Rencana Strategis (RENSTRA) Tahun 2016-2021 Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Lamongan.
- Prabawati, A. L. F. dan I. (2021). *Analisis Penerapan E-Performance Di Kota Surabaya*. 9 No 2, 13–24.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2019). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi*, 2, 665–670.
- Pujoyono, S., Akbar, B., Djaenuri, A., & Ilham, M. (2019). Pentingnya Kepemimpinan dan Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. *Jurnal Patutang*, 2(3), 145–151.
- Ramadhania, S., & Novianty, I. (2020). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Prosiding The 11th Industrial Research Workshop and National Seminar*, 807–813.
- Refma, C., & Al, V. (2021). *Pengaruh Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Pegawai di PT Kawan Lama Sejahtera Surabaya*. 1(2), 282–297.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta.
- Sunarti, Rasyid, & Gunawan. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Umum Sekretariat Daerah Kabuapten Lamongan. *Jurnal Miari Management*, 2(1), 91–107.
- Ummu Kalsum. (2017). Analisis Kompetensi Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Barru. *Kompetensi Pegawai*, 70.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Widyawati, J. R. (2021). Pengaruh Faktor Pendidikan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di PT. PLN UIT JBTB UPT Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2021), 154–166.
- Yuliana. (2017). *Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan pada pt haluan star logistic*. 17(2), 135–150.