

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI DI BADAN KEPEGAWAIAN,
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH KOTA KUPANG PROVINSI NUSA
TENGGARA TIMUR**

Tomy Tamelan

NPP. 29.1341

Asdaf Kota Kupang, Provinsi NTT

Program Studi Manajemen Sumber daya Manusia Sektor Publik

Email: tamelantomy04@gmail.com

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): Purpose: This study was conducted to determine and analyze the development of employee competence in the Regional Personnel, Education and Training Agency of Kupang City, the inhibiting factors, and the efforts made by the Kupang City Regional Personnel, Education and Training Agency in overcoming barriers to employee competency development. **method:** The research method used is descriptive qualitative with an inductive approach. Data collection techniques by means of observation, interviews, and documentation. This study was compiled using the development theory according to Hasibuan (2017:87-107) with the dimensions of education and training, employee performance appraisal, employee transfer, and employee promotion. **results:** showed that the development of employee competencies in the Regional Personnel, Education and Training Agency of Kupang City based on Hasibuan's theory (2017:87-107) through education and training, employee performance appraisals, employee transfers, and employee promotions. The inhibiting factors for developing employee competence in the Regional Personnel, Education and Training Agency of Kupang City are the lack of available budget, lack of understanding of employees regarding SOPs, and political influence or intervention. Efforts have been made, namely proposing additional budgets for employee competency development and seeking and participating in external scholarships, mandatory training or socialization related to SOPs, and avoiding political influence or intervention in the regions by conducting each employee evaluation or promotion objectively. **Conclusion:** what can be drawn is that the development of employee competence in the Regional Personnel, Education and Training Agency of Kupang City has not been very effective. The inhibiting factors in developing employee competence are: the lack of available budget to develop employee competence, knowledge of SOPs that are still lacking, and political influence and intervention in the region. Therefore, the Kupang City Regional Personnel, Education and Training Agency made efforts to overcome the above obstacles, namely: Proposing additional budgets to support employee competency development, Requiring employees to attend training related to the importance of SOPs, and Conducting objective assessments of employees honestly, fairly, and transparent so as to avoid political intervention.

Keywords: *Development, Competency, Employee.*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP) : Tujuan: penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang, faktor penghambat, dan upaya yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang dalam mengatasi hambatan pengembangan kompetensi pegawai. **Metode:** penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi. Penelitian ini disusun menggunakan teori pengembangan menurut Hasibuan (2017:87-107) dengan dimensi pendidikan dan pelatihan, penilaian prestasi karyawan, mutasi karyawan, dan promosi pegawai. **Hasil:** penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang berdasarkan teori dari Hasibuan (2017:87-107) melalui pendidikan dan pelatihan, penilaian prestasi karyawan, mutasi karyawan, dan promosi pegawai belum terlalu efektif. Faktor penghambat pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang yaitu, kurangnya anggaran yang tersedia, kurangnya pemahaman pegawai terkait SOP, dan adanya pengaruh atau intervensi politik. Upaya yang sudah dilakukan yaitu pengusulan penambahan anggaran untuk pengembangan kompetensi pegawai dan mencari serta mengikuti beasiswa dari luar, wajib mengikuti diklat atau sosialisasi terkait SOP, dan menghindari pengaruh atau intervensi politik di daerah dengan melakukan setiap penilaian atau promosi pegawai secara objektif. **Kesimpulan:** yang dapat diambil adalah Pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang yang dilakukan belum terlalu efektif. Yang menjadi faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi pegawai yaitu: kurangnya anggaran yang tersedia untuk mengembangkan kompetensi pegawai, Pengetahuan akan SOP yang masih kurang, dan adanya pengaruh dan intervensi politik di daerah. Oleh karena itu Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang melakukan upaya dalam mengatasi hambatan di atas yaitu: Pengusulan penambahan anggaran untuk mendukung pengembangan kompetensi pegawai, Mewajibkan pegawai mengikuti diklat terkait pentingnya SOP, dan Melakukan penilaian kepada pegawai dengan objektif secara jujur, adil, dan transparan sehingga dapat terhindar dari intervensi politik.

Kata Kunci : *Pengembangan, Kompetensi, Pegawai.*

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berdasarkan peristiwa pada masa ini konflik, karakter budaya masyarakat dan budaya organisasi, serta pengaruh politik, semua itu mempengaruhi bagaimana cara seorang pegawai dalam mengimplementasikan kompetensi atau kemampuan yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki kompetensi atau kemampuan kerja yang baik seringkali tidak mampu mengimplementasikan kemampuannya karena kurang perhatian pada kinerja organisasi, dan hanya memperhatikan kesejahteraan diri sendiri, keluarga, dan orang-orangnya. Pemimpin memilih untuk menempatkan pegawai bukan atas dasar kompetensi dan keterampilannya akan tetapi atas dasar keuntungan yang didapat dari pegawai tersebut.

Dalam birokrasi pemerintahan, seorang pegawai negeri sipil yang sebetulnya bisa bekerja dengan baik (profesional, berkompeten, beretika dan bermoral, dan peka akan kebutuhan publik), akan tetapi karena adanya desakan, pengaruh, atau intervensi politik yang begitu kuat sehingga membuat pegawai tidak dapat bekerja secara ideal dan maksimal. Para birokrat seringkali harus mengabaikan profesionalitas kerja, bahkan etika dan tanggung jawabnya serta berani untuk melanggar hukum karena adanya pejabat, politisi, atau pengusaha yang mendesak kepentingannya sedemikian rupa.

Permasalahan mengenai kompetensi, di Nusa Tenggara Timur sendiri terkhususnya Kota Kupang mempunyai masalah atau kendala terkait dengan kompetensi seperti yang terdapat dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kota Kupang yaitu kurangnya sumber daya manusia yang memenuhi syarat kompetensi. Upaya yang diharapkan mampu meningkatkan kompetensi dan prestasi pegawai salah satunya ialah lewat program pengembangan kompetensi pegawai.

Pengembangan kompetensi pegawai pada hakekatnya mempunyai tujuan untuk memelihara dan memastikan kemampuan pegawai agar memenuhi kualifikasi sesuai dengan syarat dan mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi maupun masyarakat. Pengembangan kompetensi pegawai sebaiknya bertumpu pada metode ilmiah dan juga berpegangan pada keahlian yang dibutuhkan instansi atau organisasi pada masa sekarang ataupun masa yang akan datang. Dengan begini maka pengembangan kompetensi pegawai akan lebih terarah dan sistematis.

Permasalahan yang terjadi di BKPPD Kota Kupang yang terdapat pada Rencana Strategisnya mengenai kompetensi yaitu masih terdapat Pejabat Struktural yang belum ikut dalam Diklat Kepemimpinan dan Diklat Teknis lainnya. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) adalah Diklat yang dimaksudkan untuk meningkatkan atau memenuhi keterampilan dan pengetahuan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki Jabatan Struktural sesuai dengan jenjangnya. Diklat Kepemimpinan seharusnya wajib diikuti agar mampu mengembangkan kompetensi diri dan karir pegawai.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil

Permasalahan yang terjadi di BKPPD Kota Kupang yang terdapat pada Rencana Strategisnya mengenai kompetensi yaitu masih terdapat Pejabat Struktural yang belum ikut dalam Diklat Kepemimpinan dan Diklat Teknis lainnya. Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) adalah Diklat yang dimaksudkan untuk meningkatkan atau memenuhi keterampilan dan pengetahuan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang akan atau telah menduduki Jabatan Struktural sesuai dengan jenjangnya. Diklat Kepemimpinan seharusnya wajib diikuti agar mampu mengembangkan kompetensi diri dan karir pegawai.

Untuk itu maka penelitian ini sangat penting dan mendesak dengan tujuan untuk mengetahui kondisi dan arah pengembangan kompetensi pegawai yang menjadi faktor penting karena tuntutan pekerjaan

maupun jabatan, sebagai efek dari kemajuan teknologi dan persaingan dalam maupun antara organisasi yang semakin ketat. Oleh karena itu setiap pegawai diharapkan untuk meningkatkan kompetensi yang dipunyai sehingga mampu melaksanakan tugas sesuai dengan sasaran, dan selanjutnya berdampak pada persaingan organisasi yang mengalami peningkatan.

Salah satu cara yang dapat dilaksanakan demi meningkatkan kompetensi atau kemampuan pegawai ialah dengan dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pegawai. Pelaksanaan Diklat bagi pegawai, diharapkan kompetensi dan kualitas pegawai baik secara fisik (siap bekerja dan prima) maupun non-fisik (kecerdasan dan mental) dapat meningkat. Sehingga dapat terbentuknya sumber daya manusia yang siap menghadapi dan melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat..

1.3. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan permasalahan yang akan dibahas oleh penulis, terdapat penelitian sebelumnya yang dijadikan penulis sebagai rujukan pada penelitian yang akan diteliti oleh penulis, adalah sebagai berikut :

1.3.1 Penelitian oleh Hasdin Nasri (2018)

Penelitian oleh Hasdin Nasri (2018), yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Sekecamatan Binamu Kabupaten Jenepono “ Metode yang di pakai pada penelitian ini yakni metode penelitian kuantitatif. Dalam penelitian ini Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah survei dan wawancara Hasil analisis menunjukkan Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, dan Pelatihan memberikan kontribusi sebesar 67,4% dan berpengaruh secara simultan terhadap kinerja ASN. Sisanya sebesar 32,6%, artinya kinerja ASN masih banyak dipengaruhi variable lain. Gaya Kepemimpinan berpengaruh paling dominan diantara variable lain dengan koefisien Beta sebesar 41,3%

1.3.2 Penelitian oleh Leni Rohida (2018)

Penelitian oleh Leni Rohida (2018) yang berjudul “Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 Terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia” pada Penelitian ini menggunakan rancangan penelitian kuantitatif menunjukkan adanya proses analisi untuk mengukur, menghubungkan, dan menghasilkan data penelitian.

Pada penelitian ini dapat diketahui bahwa Kompetensi menyangkut karakteristik terkait bagaimana berkinerja secara efektif dan memiliki keunggulan dalam pekerjaan tertentu. Kebutuhan akan kompetensi PNS bukan hanya persoalan teknis tetapi juga terkait keterampilan non-teknis. Persoalan kompetensi dan kinerja sangat dibutuhkan terkait dengan tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas.

1.3.3 Penelitian oleh Sri Handayani (2016)

Penelitian oleh Sri Handayani (2016) yang berjudul “Faktor Determinan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Biak Numfor” pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif

Hasil yang didapatkan dari penelitian ini adalah pengaturan manajerial yang kurang baik, minimnya anggaran dan terbatasnya tenaga pengelola membuat pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui diklat hanya eselon III dan IV yang di kabupaten sedangkan eselon II masih di Provinsi Papua.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian,

Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur yang merupakan tugas pemerintah daerah yang seharusnya memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi, metodenya yang digunakan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif juga berbeda dengan penelitian Hasdin Nasri, Leni Rohida, maupun Sri Handayani.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan, dan Pelatihan Daerah Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur.

II. METODE

Dalam melakukan penelitian ini berkaitan dengan judul pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur, penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif, yaitu penelitian yang menggambarkan permasalahan atau kasus yang dikemukakan berdasarkan fakta yang ada kemudian diteliti dan ditarik kesimpulan.

Penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 6 orang informan yang terdiri dari Sekretaris Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang, Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi, Kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur, Kepala Sub Bidang Mutasi dan Penempatan Pegawai, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, dan Pegawai BKPPD Kota Kupang. Adapun analisisnya menggunakan teori Miles dan Huberman, yaitu analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion drawing/ verification..

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang melaksanakan pendidikan dan pelatihan, penilaian prestasi karyawan, mutasi karyawan promosi pegawai hal ini dilakukan untuk mengembangkan kompetensi pegawai sehingga beban kerja yang menjadi tanggungjawabnya dapat dikerjakan dengan baik serta beban jabatan sesuai dengan *skill* yang di punyai.

3.1 Pendidikan dan Pelatihan

Pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan untuk meningkatkan kompetensi dan kecakapan seorang pegawai. Contoh pengembangan melalui pendidikan yaitu memberikan tugas belajar kepada para pegawai untuk meningkatkan dan memenuhi kebutuhan kompetensi dan jabatan serta mengembangkan karir pegawai tersebut.

Penulis melakukan sebuah wawancara dengan Sekretaris Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang yaitu ibu Ir. Solvie Y. H. Lukas, beliau mengungkapkan bahwa: "Pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan biasanya kami lakukan dengan memberikan tugas belajar ataupun beasiswa bagi para pegawai agar mereka mampu untuk meningkatkan kompetensi mereka. Kemudian, setelah selesai melaksanakan tugas belajar yang diberikan pegawai tersebut terlihat mempunyai pengetahuan baru yang membuat dia mampu untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan cepat dan tepat."

Pengembangan kompetensi pegawai yang dilakukan oleh BKPPD Kota Kupang melalui pendidikan yaitu memberi ijin mengikuti tugas belajar untuk para pegawai melalui beasiswa baik dari BKPPD Kota Kupang itu sendiri maupun beasiswa yang dicari dari luar. Pegawai yang pendidikannya lebih tinggi memiliki kompetensi yang lebih baik.

Kompetensi yang akan dibangun saat mengikuti pelatihan ialah kompetensi atau kemampuan kompetensi pegawai yang merupakan kemampuan dalam merencanakan suatu kegiatan dan mengimplementasikan kegiatan tersebut agar berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Keberhasilan itu diindikasikan dengan sikap, karakter, dan perilaku yang bertanggungjawab dan berintegritas dalam melaksanakan tugas yang sesuai dengan nilai, etika publik, dan norma-norma yang berlaku. Serta mampu berinovasi dalam tugasnya dan mengoptimalkan seluruh potensi yang ada, terkhususnya kompetensi pribadi dalam penyelenggaraan tugas, pelayanan, pembangunan, dan pemberdayaan sesuai bidang pekerjaan yang digeluti.

Sekretaris Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang mengungkapkan bahwa: "Dari yang saya lihat, setelah mengikuti Diklat dengan sendiri akan terlihat adanya sebuah perubahan yang terjadi pada pegawai tersebut. Biasanya ketika seorang pejabat atau pegawai selesai melaksanakan Diklat dan kembali untuk bekerja maka akan terlihat perubahan, seperti mampu melaksanakan tugas baru yang diberikan dengan cepat karena mendapat beberapa pengetahuan baru dari Badan Diklat yang selalu melakukan pembaharuan terhadap materi-materinya sesuai dengan bidang dari pegawai tersebut dan perkembangan-perkembangan di bidang pemerintahan. Perubahan juga dapat dilihat dari semangat kerja pegawai setelah mengikuti Diklat, biasanya pegawai terlihat lebih semangat dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, hal ini terjadi mungkin karena pegawai merasa ada pengetahuan dan keterampilan baru yang dapat ia gunakan atau terapkan. Sehingga bagi saya pelaksanaan Diklat adalah suatu hal yang sangat penting bagi pegawai untuk meningkatkan kompetensi mereka."

Pegawai yang sudah mengikuti Diklat memiliki kompetensi yang lebih baik dari pegawai yang belum mengikuti Diklat, mereka lebih bersemangat dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Diklat merupakan salah satu pengembangan kompetensi yang mempunyai pengaruh besar terhadap kompetensi pegawai.

3.2 Penilaian Prestasi Karyawan

Penilaian prestasi karyawan dilaksanakan guna mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai atau karyawannya. Penilaian prestasi sangat penting bagi setiap karyawan untuk dapat mengembangkan kompetensi yang dimiliki dan berguna untuk perusahaan dalam menetapkan dan menentukan tindakan selanjutnya.

Menurut Kasubbid Penilaian dan Evaluasi Kinerja Aparatur, Bapak Jacob J. A. Ndolu, S.Sos., M.M. ia menyatakan bahwa : "Penilaian prestasi karyawan yang dilakukan di BKPPD Kota Kupang sudah objektif, jujur dan adil sesuai dengan kompetensi atau kemampuan, sikap dan perilaku masing-masing pegawai disini. Tidak ada lagi unsur kedekatan ataupun KKN dalam melakukan penilaian prestasi karyawan di tempat ini. Penilaian prestasi karyawan juga berpengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, ketika kita memberikan nilai kerja yang bagus mereka akan semakin baik dalam bekerja dan mengeluarkan seluruh kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugasnya dengan memberikan mereka reward mereka akan senang dan melakukan pekerjaan dengan sungguh. Dan juga sebaliknya ketika ada yang malas-malasan kita memberi mereka hukuman atau sanksi sehingga mereka tidak malas lagi dan mampu menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Dan juga ketika kita memberikan penilaian yang tidak sesuai mereka mungkin akan menjadi malas karena merasa pekerjaan yang mereka lakukan sudah dengan serius dan baik tidak dihargai dan menjadi sia-sia."

Penilaian prestasi kerja juga dapat mempengaruhi pengembangan kompetensi pegawai yang ada. Penilaian prestasi oleh BKPPD Kota Kupang sudah dilakukan secara objektif sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan hasil kerja yang dikerjakan oleh pegawai. Penilaian tidak dilakukan secara rasa suka/tidak suka atau rasa kedekatan tetapi dilakukan secara objektif.

3.3 Mutasi Karyawan

Dengan adanya mutasi pegawai diharapkan mampu untuk memberikan uraian pekerjaan seperti sifat dan lingkungan pekerjaan maupun bahan-bahan kerja yang sesuai bagi pegawai tersebut sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien pada jabatan yang didudukinya. Pada prinsipnya, mutasi pegawai dilakukan agar pegawai dapat bekerja sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya dan berada pada posisi yang tepat, sehingga produktivitas dan semangat kerjanya meningkat.

Menurut Ibu Arma Frida Novita, S.Kom selaku Kasubbid Mutasi dan Penempatan Pegawai, ia menjelaskan bahwa : "Penempatan pegawai di BKPPD Kota Kupang sudah menggunakan merit system akan tetapi belum sepenuhnya sehingga masih ada kecurangan-kecurangan dalam penempatan pegawai seperti penempatan yang dilakukan berdasarkan kedekatan-kedekatan. Belum sepenuhnya sesuai antara jabatan yang diduduki dan kompetensi yang dimiliki karena masih ada beberapa pegawai yang belum mengikuti diklat sesuai dengan jabatan yang didudukinya.

Dari pendapat diatas dapat diartikan bahwa penempatan pegawai di BKPPD Kota Kupang sudah cukup baik akan tetapi masih ada cela yang dimanfaatkan oleh oknum-oknum. Sehingga masih ada pegawai yang bekerja belum sesuai dengan kompetensi yang mereka miliki, padahal penempatan pegawai juga berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi pegawai yang ada di BKPPD Kota Kupang.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh penulis dan pengamatan yang dilakukan di lapangan, dapat dilihat bahwa pengembangan kompetensi pegawai melalui mutasi karyawan juga belum terlalu efektif. Itu dilihat dari mutasi pegawai yang belum dilakukan secara objektif dan belum sesuai dengan aturan yang ada. Kompetensi yang dimiliki oleh pegawai juga semuanya belum sesuai dengan jabatan dan pekerjaannya, akan tetapi sudah ada juga yang sesuai.

3.4 Promosi Pegawai

Promosi pegawai merupakan sesuatu yang menjadi cita-cita, keinginan, dan yang selalu dinantikan para pegawai. Dipromosi berarti mendapat kepercayaan dan pengakuan terkait dengan kemampuan dan kompetensi yang kita miliki untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Dengan promosi pegawai akan mendapat wewenang, tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

Promosi harusnya berbasas pada keyakinan atau kepercayaan mengenai kejujuran, kecakapan, kemampuan, dan kompetensi pegawai yang berkaitan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya pada jabatan tersebut.

Dalam wawancara yang dilakukan penulis dengan Ibu Dra. Marselina Nahak selaku Kasubbag Umum dan Kepegawaian, ia menjelaskan bahwa : "Kepercayaan merupakan salah satu unsur dalam promosi pegawai yang dilaksanakan di BKPPD Kota Kupang. Pimpinan sangat percaya terhadap kompetensi yang dimiliki oleh para pegawainya. Ia menilai bahwa para pegawai mampu dan sanggup dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan. Karena kepercayaan tersebut pimpinan selalu mendukung jika ada pegawai yang ingin mengembangkan kompetensi yang dimiliki baik itu melalui diklat atau tugas belajar. Dengan kepercayaan tersebut pegawai mampu untuk mengembangkan kompetensi yang mereka miliki."

Dalam wawancara ini dijelaskan bahwa kepercayaan sangat penting bagi pegawai BKPPD Kota Kupang untuk mengembangkan kompetensi mereka. Dimana pimpinan percaya akan kompetensi

yang dimiliki oleh pegawainya sehingga para pegawai dengan senang hati mau untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki.

Dari temuan di lapangan, penulis menarik kesimpulan bahwa promosi yang dilakukan sudah berdasarkan formasi yang ada dan pimpinan sangat mendukung dan mendorong para pegawainya untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki baik itu melalui diklat maupun tugas belajar. Pimpinan sangat mendukung pengembangan kompetensi yang dilakukan tapi tidak dapat berbuat banyak karena anggaran yang saat ini dialokasikan untuk pandemi covid ini.

3.5 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Salah satu cara yang dapat dilaksanakan demi meningkatkan kompetensi atau kemampuan pegawai ialah dengan dilaksanakannya pendidikan dan pelatihan (Diklat) bagi pegawai. Pelaksanaan Diklat bagi pegawai, diharapkan meningkatkan kompetensi dan kualitas pegawai baik secara fisik (siap bekerja dan prima) maupun non-fisik (kecerdasan dan mental). Sehingga dapat terbentuknya sumber daya manusia yang siap menghadapi dan melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Penulis menemukan temuan penting yakni terjadinya peningkatan kualitas kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Sama halnya dengan temuan Hasdin Nasri di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Jeneponto melakukan tugas mereka sebagai ASN dengan lebih baik setelah mereka melakukan tugas belajar atau pelatihan dasar sehingga *skill* mereka bertambah dan mampu menyelesaikan tugas yang sebelumnya masih belum dipahami.

Seperti halnya produk pemerintah lainnya, Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah Kota Kupang juga memiliki kekuarangan, diantaranya kurangnya jumlah anggaran dalam mengembangkan kompetensi pegawai melalui diklat-diklat yang ada, temuan tersebut sama dengan Leni Rohida di pemerintah Kabupaten Semarang mereka merasa kewalahan dengan jumlah anggaran yang kurang dalam mengembangkan Kompetensi pegawai dalam hal ini mereka ingin melakukan diklat dan tugas belajar. Kurangnya Pemahaman Pegawai Terhadap SOP juga merupakan hambatan yang ditemukan peneliti, dimana Secara keseluruhan aparatur disini sudah tau tentang SOP sebagai pedoman dalam arus kerja, namun terkadang aparatur disini tidak menghiraukan SOP. Artinya terkadang aparatur disini bekerja asal pekerjaan itu selesai tanpa melalui proses yang seharusnya yaitu SOP. Temuan yang sama dengan Sri Handayani. Selanjutnya hambatan yang sangat besar adalah Dalam proses birokrasi tidak terlepas dari politik dan tentunya hal sangat berpengaruh terhadap aparatur dalam melaksanakan tugas yang dinilai akan berkaitan dengan faktor kedekatan dengan pimpinan tertinggi baik secara adat, budaya maupun kekeluargaan. Hal ini sama dengan temuan Leni Rohida yang dilakukan di Kabupaten Semarang.

Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah Kota Kupang melakukan upaya untuk mengatasi hambatan diantaranya, mengusulkan untuk menambahkan anggaran guna mendukung pengembangan kompetensi para pegawai sehingga mampu untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Selanjutnya kami memberi tahu para pegawai untuk mencari beasiswa dari luar karena anggaran tidak mencukupi untuk mengembangkan kompetensi mereka. Hal ini sama dengan temuan dari Sri Hnadayani. Selanjutnya BKPPD Kota Kupang juga mewajibkan semua aparatur untuk mengikuti diklat secara berkelanjutan terkait pentingnya Standar Operasional Prosedur dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan. Dengan begitu para pegawai akan sadar pentingnya SOP sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik dan kompetensi merekapun meningkat. Upaya yang sudah dilakukan terkait dengan intervensi politik yaitu BKPPD Kota Kupang melakukan setiap kegiatan dan penilaian dengan objektif, jujur, adil, dan transparan terhadap seluruh pegawai yang ada disini sehingga tidak adanya intervensi politik lagi. Hal tersebut sama dengan temuan Hasdin Nasri.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kegiatan penelitian yang dilakukan di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang Provinsi Nusa Tenggara Timur maka penulis menarik kesimpulan bahwa, pengembangan kompetensi pegawai di Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang yang dilakukan melalui teori pengembangan yang dikemukakan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2017:69) dilihat belum terlalu efektif. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya anggaran yang tersedia untuk mengembangkan kompetensi pegawai karena anggaran dialokasikan ke anggaran covid sehingga belum dapat berjalan dengan lancar, kurangnya Pemahaman Pegawai Terhadap SOP, dan adanya pengaruh dan intervensi politik di daerah. Untuk mengatasi hambatan tersebut BKPPD Kota Kupang melakukan beberapa upaya diantaranya: pengusulan penambahan anggaran, mewajibkan pegawai mengikuti diklat terkait pentingnya SOP, dan melakukan penilaian kepada pegawai dengan objektif secara jujur, adil, dan transparan sehingga dapat terhindar dari intervensi politik.

Keterbatasan Penelitian. Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahannya, baik dalam isi maupun sistematikanya. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan wawasan dari penulis. Oleh sebab itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran untuk menyempurnakan penelitian ini.

Arah Masa Depan Penelitian. Penulis menyadari bahwa temuan yang dilakukan belum sempurna oleh karena itu penulis berharap adanya penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai di badan kepegawaian, pendidikan dan pelatihan daerah Kota Kupang untuk mendapatkan penelitian yang lebih baik.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih terutama Sekretaris Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Kupang dan jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta semua pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Creswell, Jhon W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Penj. Achmad fawaid. Edisi Ketiga. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hamid Patilima, 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Alfabeta.
- Harsono. 2005. *Sistem Administrasi Kepegawaian*. Bandung : Fokusmedia
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2012 *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Moleong, Lexy J. 2015. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2017. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Refika Aditama.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja (edisi kelima)*. Jakarta: Rajawali Pers.

B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

C. SUMBER LAIN

<https://id.scribd.com/document/437081934/RPJMD-KOTA-KUPANG-2017-2022-pdf>

<http://bkppd.kupangkota.go.id/profil/renstra>

<https://www.google.com/search?q=prinsip+pemerintahan+yang+baik&oq=prinsip+pemerintahan+&aqs=chrome.1.69i57j0l4.13184j0j7&client=ms-android-samsung&sourceid=chrome-mobile&ie=UTF-8>

<https://jurnalinovkebijakan.com/index.php/JIK/article/view/24>

<https://media.neliti.com/media/publications/289091-effectiveness-structural-training-and-ed-0c2097eb.pdf>

<http://journal.stieamkop.ac.id/index.php/mirai/article/view/200>

<https://fmi.or.id/jmbi/index.php/jurnal/article/view/187>

<https://e-journal.iyb.ac.id/index.php/gemakampus/article/view/26>

<http://isukomunikasi.blogspot.co.id/2011/03/menentukan->

