

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR DI DINAS
KEBUDAYAAN PARIWISATA PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA KEDIRI PROVINSI
JAWA TIMUR**

Rasid Kusuma Pranata

NPP. 30.0841

Asdaf Kota Kediri, Provinsi Jawa Timur

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: rasidkusumapranata@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Dr. Drs. Didik Suprayitno, M.M.

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The author focuses on the problem of the demands of the times of globalization and bureaucratic reform in order to realize professional and better governance in all fields. Competent administrative resources are needed. Kediri City is a city that has abundant cultural tourism potential so that it requires human resources or apparatus that has good competence to manage and develop the potential in Kediri City. Purpose:* To know and analyze the development of apparatus resource competencies at the Kediri City Culture, Tourism, Youth and Sports Office, to know and describe what are the inhibiting factors in the development of apparatus resource competencies at the Kediri City Culture, Tourism, Youth and Sports Office, to know and analyze efforts to overcome obstacles to developing apparatus resource competencies that have been carried out by the Kediri City Culture, Tourism, Youth and Sports Office. **Method:** *The research method used is descriptive qualitative research and with data collection techniques using interviews, observation, and documentation. Result:* From the research conducted by the author, the results obtained are showing the implementation of apparatus competency development in the Office of Culture, Tourism, Youth and Sports in Kediri City is running quite well, but in its implementation there are still obstacles to budgeting and employee motivation and employee interest is still lacking in the implementation of competency development. Efforts made by the Kediri City Disbudparpora by collaborating with other parties and increasing the intensity of employees to participate in apparatus webinars and providing motivation for employees within the Kediri City Disbudparpora. Suggestions given by increasing employee motivation by forming a good work environment, increasing competency development programs and adding a special budget for developing apparatus competencies at the Kediri City Disbudparpora. **Conclusion:** *The Kediri City Youth Tourism Culture and Sports Office needs to increase employee motivation so that employees are more enthusiastic and employee performance increases so that organizational tasks and goals can be achieved well, including by forming a comfortable work environment through the creation of a good communication climate, by making a comfortable work environment will make employees more enthusiastic in carrying out their duties, leaders should also pay more attention related to increasing employee motivation, providing the widest possible opportunity to work and excel, providing rewards to employees and also need to add and increase the amount of budget specifically for the apparatus competency development program at Disbudparpora to meet the number of apparatus needs that have competence and skills.*

Keywords: *Development, Competence, Apparatus*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Penulis berfokus pada permasalahan tuntutan perkembangan zaman era globalisasi dan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang profesional dan lebih baik lagi di segala bidang. Dibutuhkan sumber daya aparatur yang berkompeten. Kota Kediri merupakan Kota yang mempunyai potensi pariwisata kebudayaan yang melimpah sehingga dibutuhkan sdm atau aparatur yang memiliki kompetensi yang baik untuk mengelola serta mengembangkan potensi di Kota Kediri. **Tujuan:** Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kota Kediri, untuk mengetahui dan mendeskripsikan apa saja faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kota Kediri, untuk mengetahui dan menganalisis upaya mengatasi hambatan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang telah dilakukan oleh Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kota Kediri. **Metode:** Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dan dengan teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Dari penelitian yang dilakukan oleh penulis, hasil yang diperoleh adalah menunjukkan pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur yang ada di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga di Kota Kediri berjalan cukup baik, namun dalam pelaksanaannya masih ditemukan hambatan pada penganggaran dan motivasi pegawai serta minat pegawai yang masih kurang dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Upaya yang dilakukan Disbudparpora Kota Kediri dengan cara kerjasama dengan pihak lain dan menambah intensitas pegawai untuk mengikuti webinar aparatur serta memberikan motivasi bagi pegawai yang ada di lingkungan Disbudparpora Kota Kediri. Saran yang diberikan dengan cara meningkatkan motivasi pegawai dengan membentuk lingkungan kerja yang baik, meningkatkan program pengembangan kompetensi dan menambahkan anggaran khusus untuk pengembangan kompetensi aparatur di Disbudparpora Kota Kediri. **Kesimpulan:** Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri Perlu meningkatkan motivasi pegawai agar pegawai lebih bersemangat serta kinerja pegawai meningkat sehingga tugas dan tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik diantaranya dengan cara membentuk lingkungan kerja yang nyaman melalui penciptaan iklim komunikasi yang baik, dengan membuat lingkungan kerja yang nyaman akan membuat para pegawai lebih semangat dalam melaksanakan tugasnya, pimpinan hendaknya juga memberi perhatian lebih berkaitan dengan peningkatan motivasi pegawai, memberikan kesempatan seluas luas nya untuk berkarya dan berprestasi, memberikan reward kepada pegawai dan juga perlu menambahkan dan meningkatkan jumlah anggaran terkhususnya untuk program pengembangan kompetensi aparatur di Disbudparpora guna memenuhi jumlah kebutuhan aparatur yang memiliki kompetensi dan keterampilan.

Kata kunci: Pengembangan, Kompetensi, Aparatur

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor utama penentu kesuksesan suatu organisasi. Berkembang atau tidaknya suatu organisasi tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada. Untuk percepatan dalam penyelesaian tugas dan pelayanan kepada masyarakat serta mengikuti perkembangan teknologi harus mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas dan sesuai kebutuhan organisasi. Tuntutan perkembangan zaman dan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang profesional dan lebih baik lagi di segala bidang, pengembangan sumber daya manusia pada era global saat ini menjadi suatu hal yang perlu

diperhatikan terkhusus pengembangan sumber daya aparatur. Pesatnya kemajuan teknologi serta kondisi zaman yang semakin maju dan berkembang, manusia dituntut untuk menyesuaikan dan mengikuti perkembangan yang terjadi. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat berpengaruh dalam membentuk tatanan negara yang maju dan berdaya saing, kunci utama suatu negara dapat terlihat dari manajemen sumber daya manusianya. Sesuai dengan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 Pasal 70 ditegaskan bahwa Setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, melalui Pendidikan dan Pelatihan (diklat), kursus, seminar dan penataran. Selain Pendidikan dan Pelatihan, Mutasi juga termasuk dalam pengembangan kompetensi bagi pegawai. mutasi harus di dasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar dengan tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan. Tujuan sistem ini antara lain agar mutasi sebagai bagian dari manajemen ASN dapat bebas dari praktik Korupsi, Kolusi dan Nepotisme. Hal ini sesuai dengan definisi manajemen ASN itu sendiri, yaitu pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Namun pada kenyataannya kini justru mutasi yang merupakan manajemen ASN tersebut tidak dapat begitu saja terbebas dari praktik KKN.

Kota Kediri adalah kota yang sudah dikenal sejak masa lampau sebagai bekas Kerajaan Panjalu yang merupakan pecahan Kerajaan Airlangga, Kota Kediri memiliki banyak sekali sejarah dan letak kotanya yang strategis dimana memiliki potensi obyek dan daya tarik wisata dan kebudayaan yang cukup beragam. Suasana alam kawasan wisata Selomangleng di kaki Gunung Klotok dan Bukit Emas Kumambang yang menawan membuat kagum wisatawan domestik dan mancanegara. Keindahan alam dan keragaman budayanya seperti kerajinan tenun Bandar, kesenian kuda lumping dan seni barong dan juga didukung oleh prasarana umum pendukung, berupa ketersediaan sarana wisata, sanggar budaya, aset jalan, terminal, dan stasiun KA, ketersediaan energi listrik, telekomunikasi dan lain-lain, serta prasarana wisata seperti hotel, restoran, cafe, plaza dan biro-biro perjalanan. Berdasarkan Peraturan Walikota Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Uraian Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Disbudparpora, dapat dijabarkan bahwa Disbudparpora mempunyai kedudukan sebagai unsur Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan dan Olahraga urusan pemerintahan di bidang Budaya, Wisata, Pemuda, dan Olahraga serta di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah. Dengan Kedudukan tersebut Disbudparpora mempunyai Tugas membantu Walikota melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah di bidang Budaya, Wisata, Pemuda, dan Olahraga serta tugas pembantuan. Dengan adanya Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga dapat memaksimalkan seluruh potensi wisata dan kebudayaan di Kota Kediri. Sektor pariwisata Kota Kediri sangat berpotensi untuk dikembangkan oleh Pemerintah Daerah.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi setiap instansi pemerintah yang wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan masing- masing. Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur harus tercukupinya dukungan personil, peralatan, ketersediaan peralatan dan adanya support dokumentasi. Namun faktanya dalam pelaksanaannya masih banyak ditemukan hambatan. Hambatan tersebut tentunya akan mempengaruhi terhadap peningkatan kompetensi pegawai. Namun dalam pelaksanaannya masih banyak masalah yang ditemui dalam pengembangan kompetensi ASN. Untuk menuju smart ASN salah satu cara yang tepat adalah dengan pengembangan kompetensi. Namun, fakta dilapangan menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi belum maksimal dipraktekkan dalam instansi publik. Hal tersebut dipengaruhi karena masih banyak anggapan bahwa ASN merupakan

faktor produksi dimana ketika terjadi penambahan anggaran untuk keperluan pengembangan akan di cap sebagai pemborosan. Kemudian kondisi tingkat training rate ASN masih rendah, banyak pegawai yang belum mempunyai kesempatan dalam pengembangan kompetensi. Untuk mencapai Kota Kediri yang mampu mengembangkan potensi pariwisata dan kebudayaannya oleh karena itu membutuhkan kompetensi dan kualitas aparatur yang ada di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri untuk dikembangkan sebagai penunjang tugas dan pemberian pelayanan pemerintahan di Kota Kediri.

Melalui pemaparan tersebut proses pengembangan kompetensi aparatur di Disbudparpora Kota Kediri jika tidak terlaksana maka akan sangat mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri. Sehingga pemerintah sudah seharusnya mengambil langkah untuk mengatasi hal tersebut, pengembangan kompetensi aparatur sangat mempunyai peran sentral dan berkelanjutan. Hambatan yang terjadi menyebabkan pengembangan pegawai tidak tercapai secara baik sehingga tugas dan urusan pemerintahan tidak berjalan dengan baik.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam pengembangan kompetensi ASN. Penelitian oleh Mikha Christin Yunitasari yang berjudul Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Badan Kepegawaian Dan Diklat Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat (Mikha Christin, 2017) menemukan hasil bahwa pengembangan kompetensi sudah cukup baik, dibuktikan dengan kinerja pegawai yang terus mengalami peningkatan, tetapi masih ada hambatan yaitu minat yang kurang dalam kegiatan pengembangan kompetensi, Upayanya yaitu dengan cara melakukan sosialisasi. Penelitian oleh Marzukli yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat (Marzukli, 2020) menemukan hasil bahwa hambatan program pendidikan mengenai tupoksi kerja belum dipahami, pelatihan kurang efektif pengembangan karier pegawai kurang efektif, ditemukan persaingan yang tidak sehat. Penelitian oleh Eunike awalla, femmy m. G. Tulus, alden laloma yang berjudul Pengembangan Kompetensi ASN Di Kantor Bkd Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud menemukan hasil bahwa pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas kebutuhan daerah, banyak pegawai belum mengikuti Diklatpim, fungsional dan teknis. Hal tersebut disebabkan karena kurangnya anggaran dan keterbatasan fasilitas penunjang.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melaksanakan penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya dan belum dilakukan oleh peneliti terdahulu, dapat dilihat dari lokus penelitian dan juga aspek yang diteleti. Memiliki metode yang sama dengan penelitian Mikha Christin Yunitasari dengan fokus penelitian yang berbeda.. Teori yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan. Selain teori, rumusan masalah yang diangkat juga memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya. Penulis menghubungkan penelitian dengan teori dari pemerintahan dan manajemen pemerintahan yang merupakan sesuai dengan tema fakultas.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kota Kediri, untuk mengetahui dan mendeskripsikan apa saja faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kota Kediri, untuk mengetahui dan menganalisis upaya mengatasi hambatan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang telah dilakukan oleh Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olahraga Kota Kediri.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menempatkan peneliti sebagai instrumen kunci, untuk menetapkan fokus penelitian, memilih informan sumber data, memberi nilai pada kualitas data, analisis terhadap data, menafsirkan data yang ada serta membuat kesimpulan atas temuan dalam penelitian (Sugiyono, 2017). Metode kualitatif deskriptif digunakan penulis karena langsung terjun ke lapangan sehingga di rasa lebih tepat. Melalui pendekatan ini diharapkan dapat memperoleh informasi mengenai Pengembangan Kompetensi ASN di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri. Diharapkan juga melalui pendekatan ini dapat menjelaskan serta mengungkapkan kondisi aktual tentang kendala yang dihadapi dalam upaya pengembangan kompetensi ASN.

Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan pada penelitian ini ada 15 orang yang diambil dari Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis menggunakan Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan dijelaskan pengembangan merupakan sebuah usaha yang ditempuh untuk peningkatan kemampuan teknis, teoritis, konseptual maupun moral karyawan atau pegawai berdasarkan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. dalam proses pengambilan keputusan. Teori ini didukung dengan tiga variable yang menjadi pusat perhatian yaitu Pendidikan, Pelatihan, dan Mutasi. Penulis menghubungkan teoritersebut dengan peraturan-peraturan yang memiliki hubungan terhadap permasalahan yang diteliti. Penyajian subbab juga disusun berdasarkan rumusan masalah yang ada pada penelitian.

3.1. Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pendidikan

Salah satu faktor dasar yang penting untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai guna menunjang pekerjaan yaitu melalui program Pendidikan. Disbudparpora Kota Kediri memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk program Pendidikan bagi pegawai guna pengembangan kompetensinya. Dalam pengembangan kompetensi melalui pendidikan, Disbudparpora Kota Kediri bersifat terbuka kepada pegawai dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk dapat mengikuti tugas belajar dan izin belajar dan mendorong pegawai agar dapat menyesuaikan tingkat pendidikannya yang berguna meningkatkan kompetensi aparatur untuk dapat menunjang profesionalitasnya dalam bekerja dan mengembangkan potensi dalam dirinya agar dapat menjalankan tugasnya dalam melayani masyarakat. realisasi dari program pengembangan kompetensi aparatur di Kota Kediri sudah berjalan dengan cukup baik dikarenakan ada penambahan jumlah pegawai yang mengikuti pengembangan melalui Pendidikan dari tahun 2021 ke 2022. Namun untuk Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri dalam pelaksanaannya belum berjalan cukup baik. Penguasaan teori menjadi dasar bagi aparatur untuk dapat memunculkan setiap pemikiran dan kemampuannya untuk mengerjakan semua tugas dari atasan. Penguasaan Teori dalam tugas berbanding lurus dengan tingkat pendidikan seorang aparatur. Namun dalam kenyataan yang ada di lapangan aparatur sulit mengaplikasikan secara maksimal penguasaan teori serta mengkonsepkan teori tersebut dalam pekerjaannya khususnya dalam melaksanakan tugasnya sebagai aparatur sipil negara.

Hasil dari observasi yang dilakukan oleh peneliti di lapangan banyak ditemukan pegawai yang menempati posisi jabatan tidak sesuai dengan latar Pendidikannya. ada aparatur yang menempati jabatan tidak sesuai dengan latar belakang Pendidikan. Penyesuaian pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi harus disesuaikan dengan jabatan yang di embannya dikarenakan latar pendidikan menjadi hal

mendasar penting sebagai penunjang sehingga membuahkan hasil kerja yang baik. Pemikiran seorang yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dan lebih tinggi tentu berbeda dengan orang yang memiliki latar belakang yang tidak sesuai dengan bidang kerjanya. Pengembangan melalui pendidikan formal tentunya diharapkan dapat meningkatkan kemampuan teoritis dan moral bagi aparatur. Pendidikan salah satu faktor yang menjadi penentu untuk mempengaruhi moral aparatur. Sesuai yang dikatakan Hasibuan (2019:69) bahwa “pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan”. Pendidikan salah satu yang menjadi faktor besar yang mempengaruhi moral aparatur. Pendidikan yang tinggi akan berbanding lurus dengan tingkat moral aparatur dalam mematuhi perintah atasan untuk melaksanakan tugas. Berkaitan dengan moral pegawai tentunya harus dilengkapi oleh beberapa aspek moral dalam bekerja yaitu loyalitas dan etika bekerja. Ada sebagian aparatur yang menganggap bahwa untuk mengikuti pendidikan harus memiliki hubungan kedekatan dengan pejabat, padahal hal tersebut sudah jelas diatur di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen PNS pasal 203 Ayat 3 bahwa dalam pengembangan kompetensi aparatur diberikan kesempatan sepenuhnya untuk melaksanakan pengembangan kompetensi.

3.2. Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pelatihan

Pelatihan dilakukan agar dapat mengurangi kesenjangan antara kemampuan aparatur dengan tuntutan tugas aparatur dalam melaksanakan hal yang bersifat teknis dan manajerial. Tugas pada bidang-bidang tertentu akan dapat diselesaikan oleh aparatur yang telah tau dan mengerti. Keterampilan pegawai menjadi faktor penting dalam menjamin tercapainya suatu organisasi. Pegawai yang mempunyai keterampilan akan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas - tugas yang di bebankan. Sehingga jika setiap individu mempunyai keterampilan yang baik maka kinerja akan lebih efisien. Keterampilan dapat diasah dan dikembangkan. Pelatihan diharapkan dapat memberi dampak dalam memaksimalkan para aparatur dalam bekerja serta dapat mengimbangi ketika adanya ketimpangan antara kemampuan dan tugas yang dibebankan. Mengembangkan aparatur di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri melalui pelatihan dapat dijadikan salah satu alternatif yang efektif untuk memecahkan permasalahan kurangnya aparatur yang memiliki latar belakang ilmu pariwisata. Keterampilan teknis dari aparatur di Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri secara umum dapat dinilai cukup baik dan bervariasi terutama untuk pejabat eselon 3 sudah bisa dipertanggung jawabkan karena dalam keadaannya aparatur yang ada dapat menjalankan tugasnya dengan baik serta dapat menjalankan hal teknis dalam menyelesaikan tugas dengan baik. Kemudian untuk staf masih perlu dilatih. Keterampilan yang diperoleh berasal dari diklat teknis yang pernah diikuti oleh aparatur yang diselenggarakan baik di tingkat kabupaten Kota maupun provinsi.

Keterampilan manajerial adalah keterampilan untuk mengatur, mengoordinasikan dan menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi. Kemampuan manajerial tidak begitu saja muncul akan tetapi kemampuan ini lahir dari suatu proses yang terjadi secara perlahan melalui proses pengamatan dan pembelajaran. Kemampuan aparatur dalam mengatur jalannya sistem pekerjaannya sesuai dengan apa yang diharapkan memang memerlukan suatu pelatihan khusus agar nantinya setelah menduduki suatu jabatan aparatur itu dapat mengatur anggotanya dengan sebagaimana mestinya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan maka dari itu kami selalu mendorong agar pegawai mengikuti diklat kepemimpinan untuk dapat aparatur tersebut memiliki suatu kemampuan memimpin yang baik. adanya peningkatan keahlian manajerial aparatur yang sudah melaksanakan diklat kepemimpinan, selain itu aparatur yang telah melaksanakan dan belum melaksanakan diklat kepemimpinan memiliki perbedaan dalam memimpin bidang pekerjaannya. Akan tetapi kemampuan tersebut tidak didapatkan dari pelatihan saja ada beberapa hal penunjang seperti pengalaman dan juga masa menduduki jabatan. Pelatihan manajerial memberikan peningkatan dan

dampak yang baik bagi kemampuan manajerial pegawai dalam melaksanakan tugasnya khususnya untuk aparatur yang menduduki suatu jabatan tertentu agar dapat mengatur bawahannya dengan baik. Akan tetapi pengalaman dalam mengemban jabatan atau tugas juga dapat meningkatkan kemampuan aparatur yang menunjang kemampuan manajerial mereka.

3.3. Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Mutasi

Pelaksanaan mutasi termasuk sebagai salah satu cara dalam mengembangkan pegawai yang memiliki tujuan untuk peningkatan efisiensi maupun efektivitas kinerja aparatur serta merelokasikan sumber daya aparatur untuk memenuhi tantangan internal dan eksternal sehingga terwujudnya fleksibilitas sumber daya aparatur sebagai satu kunci untuk sukses organisasi. Mutasi akan lebih bermanfaat apabila menerapkan prinsip *the right man on the right place or job* yang berarti bahwa menempatkan aparatur pada posisi yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki. Pelaksanaan mutasi Disbudparpora Kota Kediri sudah terlaksana. Pada tahun 2021 sebanyak empat orang dan tahun 2022 satu orang. Hal ini tentu akan berdampak baik bagi pegawai itu sendiri untuk peningkatan kemampuan maupun untuk instansinya untuk penyegaran dan memberikan warna baru di lingkungan kerja yang ada dengan pengalaman yang dimiliki dari lingkungan kerja sebelumnya. Tentunya pegawai yang di mutasi harus segera cepat menyesuaikan dengan bidang tugasnya yang baru.

Mutasi merupakan bagian dari pengembangan aparatur. Dalam pelaksanaan mutasi saat ini mengacu pada Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mutasi aparatur menerapkan sistem merit yang merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa adanya diskriminasi. Produktivitas seorang aparatur yang baik merupakan sebuah dambaan bagi setiap organisasi. Dengan memiliki aparatur yang memiliki tingkat produktivitas yang tinggi maka semakin banyak tugas dan pekerjaan yang terselesaikan sehingga dapat mengefisienkan waktu dan juga meminimalisir jumlah aparatur yang dibutuhkan. Yang biasanya dikerjakan oleh dua aparatur yang memiliki produktivitas yang kurang baik, akan dapat diselesaikan oleh satu orang aparatur yang memiliki produktivitas yang baik. Produktivitas aparatur merupakan salah satu jalan untuk melihat kompetensi aparatur dalam bekerja dan produktivitas menjadi tolak ukur oleh pimpinan untuk melakukan mutasi. Aparatur yang ada di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan memiliki semangat yang baik dalam bekerja. Tiap aparatur memiliki motivasinya masing-masing untuk bekerja dengan semangat maka dari itu semangat tiap aparatur dalam bekerja pasti berbeda-beda karena didasarkan pada keinginan serta motivasi yang tidak sama. Tidak semua aparatur yang dimutasi ke Dinas Pariwisata dan Kebudayaan merasa senang, ada juga yang merasa disingkirkan atau ada juga yang merasa dipromosikan. . Semangat kerja menjadi salah satu tolak ukur pertimbangan dalam melaksanakan mutasi. Jika aparatur memiliki semangat kerja yang baik maka akan terlihat pada hasil kerjanya yang terlihat dan menjadi penilaian baik dimata pimpinan akan berkemungkinan besar mendapat promosi, berlaku juga sebaliknya.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pegawai di lingkungan Disbudparpora Kota Kediri memiliki kesempatan yang sama dan banyak dalam mengembangkan kemampuan melalui pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Aparatur yang telah mengikuti pengembangan kompetensi bidang pendidikan menunjukkan peningkatan kemampuan secara konseptual dan teoritis. Hal tersebut tentu sangat dibutuhkan mengingat Disbudparpora Kota Kediri merupakan sebuah instansi yang mengelola kepariwisataan kebudayaan maupun kepemudaan dan olahraga dimana masih kekurangan aparatur yang memiliki latar belakang ilmu yang sesuai dengan bidangnya. Pandangan orang yang memiliki latar belakang ilmu pariwisata maupun bidang olahraga akan berbeda dengan orang yang memiliki latar belakang ilmu lainnya dalam

melihat situasi dan fenomena serta permasalahan khususnya dibidang kepariwisataan Kota Kediri. Pendidikan yang dilaksanakan sudah cukup baik dengan memberikan kesempatan tugas belajar dan izin belajar kepada aparatur. Tujuan pelaksanaan pendidikan untuk meningkatkan kemampuan konseptual bagi aparatur sudah dapat tercapai setelah aparatur melaksanakan pendidikan. Pengembangan Karir juga dilandaskan atas dasar pendidikan yang diukur berdasarkan tingkat pendidikan formal serta keahlian aparatur. Moral aparatur yang telah mengikuti pendidikan belum dapat dikatakan meningkat karena moral timbul dari kebiasaan serta lingkungan aparatur tersebut. Dapat disimpulkan bahwa program pendidikan memberikan pengembangan kompetensi bagi aparatur karena tujuan pengembangan kompetensi melalui bidang Pendidikan dapat tercapai, Namun dalam pelaksanaannya masih belum baik dikarenakan motivasi aparatur yang kurang dan jumlah yang terbatas dalam mengikuti pendidikan serta ketersediaan anggaran.

Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri dalam pengembangan kompetensi yaitu dengan menjalin kerjasama dengan pihak ketiga. Kerjasama dilaksanan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pengembangan pegawai serta mempercepat pencapaian tujuan organisasi dengan saling menutupi kekurangan setiap organisasi. Selain itu kerja sama dengan pihak ketiga diharapkan mampu memaksimalkan potensi yang dimiliki pegawai untuk meraih tempat yang tepat dalam mengembangkan kompetensinya. Hal terpenting yakni kerja sama sangat diperlukan demi kelanjutan pengembangan pegawai melalui pendidikan seperti dengan universitas atau perguruan tinggi yang nantinya dapat memberikan suatu ilmu baru yang dapat diterapkan dalam bekerja. Kemudian kerjasama untuk melaksanakan outbond, hal ini tentu memberikan dampak positif untuk mengasah kemampuan bekerjasama antar pegawai dan peningkatan kemampuan pengelolaan kepawisataan Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri.

3.5. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi pegawai yaitu motivasi pegawai merupakan faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi. Hambatan ini ada disebabkan karena adanya mindset bahwa pengembangan bukan dijadikan sebagai media untuk mengembangkan diri untuk meningkatkan kualitas pegawai melainkan menjadi sebuah formalitas syarat untuk menduduki sebuah jabatan yang ada.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti, dalam upaya pengembangan kompetensi aparatur di lingkungan Dinas Kebudayaan Pariwisata Pemuda dan Olahraga Kota Kediri, dijumpai berbagai penghambat dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut. Sesuai penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat beberapa faktor yang menghambat dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ini diantaranya adalah masalah ketersediaan anggaran, kurangnya motivasi pegawai dalam mengikuti program pengembangan kompetensi, dan pengaruh pihak lain. Program pengembangan kompetensi perlu dilakukan mengingat pesatnya perkembangan zaman dan era globalisasi yang semakin membuat berkembangnya teknologi dalam proses pelayanan. Untuk melaksanakan program pengembangan kompetensi bagi pegawai anggaran yang dibutuhkan tidaklah sedikit sehingga ketersediaan anggaran yang ada harus diperhatikan dan di programkan.

Keterbatasan Penelitian. Dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan utama yaitu pada keterbatasan waktu pada penelitian menyebabkan data yang peneliti terima masih kurang Inkgap. Selain itu, penulis masih sangat kurang dalam mendapatkan informasi terkait alasan terhadap susahya pengembangan kompetensi pada ASN di Kota Kediri.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis mengharapkan untuk penelitian kedepannya yang mengambil permasalahan yang sama dan tempat yang sama agar melakukan penelitian secara

mendalam dan menyeluruh di semua aspek yang terkait di Kota Kediri, karena penulis menyadari dari hasil temuan penelitian ini yang masih tergolong awal.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ucapkan terima kasih kepada Dosen Pembimbing serta Dosen Penelaah yang telah mengambil andil untuk memberikan saran dan masukan dalam pelaksanaan penelitian ini. Terima kasih kepada seluruh informan penelitian yang telah bersedia untuk meluangkan waktu dan memberikan jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan penulis selama pelaksanaan wawancara, serta seluruh pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan pelaksanaan penelitian. Terima kasih.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu S. P. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D. Bandung: Alfabeta.
- Peraturan Daerah Kota Keiri Nomor 7 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Kediri
- Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Christin, Mikha Yunitasari. 2017. Pengembangan kompetensi aparatur sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat
- Laloma, Alden. (2018). Pengembangan Kompetensi Asn Di Kantor Bkd Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(56)
- Marzukli, M., Mappamiring, M., & Rahim, S. (2020). Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dinas Parawisata Provinsi Sulawesi Barat. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 1(3), 848-862.