

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL  
MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN PADANG LAWAS  
PROVINSI SUMATERA UTARA**

ALI AMAN HASIBUAN

NPP. 30.0072

Asdaf Kabupaten Padang Lawas, Provinsi Sumatera Utara  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik  
Email: [aliaman0020@gmail.com](mailto:aliaman0020@gmail.com)

Pembimbing Skripsi: Drs. Haryanto, M.Si

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (GAP):** This study is about the Development of Civil Servant Competence through Education and Training at the Padang Lawas Regency Personnel and Human Resource Development Agency in North Sumatra Province. The background of this research is based on several problems related to the development of civil servant competence through education and training, namely the improvement of civil servant competence, the curriculum applied in the education and training program, the facilities used, and the output of civil servants after undergoing education and training. **Purpose:** To find out and analyze and describe how the competency development of Padang Lawas Regency Civil Servants through Education and Training at the Padang Lawas Regency Personnel and Human Resources Development Agency, as well as what are the obstacles and what are the human efforts in overcoming obstacles to implementing Civil Servant competency development Padanglawas Regency. **Method:** used in this study involves informants, data analysis techniques through observation, interviews, and documentation, data reduction and presentation, as well as conclusions. This research uses three competence indicators, namely knowledge, skills, and behavior. **Results:** of this study describe that the implementation of education and training at the Padang Lawas Regency Personnel and Human Resource Development Agency has not been optimal. The obstacles that occur in the implementation of education and training include the lack of interest of civil servants, facilities, and budget for the implementation of education and training. Efforts made related to these obstacles include motivating civil servants, providing and facilitating facilities, and optimizing the available budget according to the needs of civil servant competence development. **Conclusion:** Competency development through education and training is not good, in terms of education, civil servants have uneven knowledge and experience. The inhibiting factor in the implementation of education and training in developing civil servant competencies is the low level of willingness and interest of employees in participating in education and training programs. Efforts are being made to deal with obstacles, namely giving awards to participants who have implemented education and training programs that can be used to increase employee ranks.

**Keywords:** development, competence, education and training.

## ABSTRAK

**Permasalahan/Latar Belakang:** Penelitian ini tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas Provinsi Sumatera Utara. Berdasarkan beberapa permasalahan terkait dengan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan pelatihan yaitu peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil, kurikulum yang diterapkan dalam program Pendidikan dan pelatihan, sarana prasarana yang digunakan, output Pegawai Negeri Sipil setelah melaksanakan Pendidikan dan pelatihan. **Tujuan:** Untuk mengetahui dan menganalisis serta mendeskripsikan bagaimana pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Padang Lawas Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas, serta apa saja hambatan dan apa upaya manusia dalam mengatasi hambatan pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Padang Lawas. **Metode:** Penelitian ini menggunakan informan, tehnik analisi data dengan observasi, wawancara dan dokumentasi pengolahan data dengan reduksi dan penyajian data serta kesimpulan. Penelitian ini menggunakan 3 indikator kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan perilaku. **Hasil/Temuan:** Penelitian ini menggambarkan bahwa pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas belum maksimal. Hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan diantaranya yaitu kurangnya ketertarikan Pegawai Negeri Sipil, sarana prasarana, dan anggaran pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan. Upaya yang dilakukan terkait hambatan tersebut yaitu dengan memberikan motivasi kepada Pegawai Negeri Sipil, menyediakan dan memfasilitasi sarana prasarana, mengoptimalkan anggaran yang tersedia sesuai kebutuhan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. **Kesimpulan:** Pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan belum baik, dalam segi Pendidikan memiliki pengetahuan dan pengalaman Pegawai Negeri Sipil yang belum merata. Faktor penghambat pada pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan dalam mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yaitu rendahnya tingkat kemauan dan ketertarikan pegawai dalam mengikuti program Pendidikan dan pelatihan. Upaya yang dilakukan untuk menanggapi hambatan yaitu memberikan penghargaan terhadap peserta yang telah melaksanakan program Pendidikan dan pelatihan yang dapat digunakan untuk peningkatan kepangkatan pegawai.

**Kata Kunci :** pengembangan, kompetensi, Pendidikan dan pelatihan

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sesuai dengan pelaksanaan otonomi daerah diberikan kebebasan dan kewenangan kepada daerah otonom untuk mengurus urusan pemerintahannya sendiri. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset yang penting dalam sebuah organisasi. Manusia dibutuhkan untuk menjalankan sebuah organisasi dengan baik karena penentu dari keberhasilan sebuah organisasi adalah sumber daya manusia itu sendiri. Manusia termasuk salah faktor penting dalam pencapaian tujuan, visi dan misi sebuah organisasi. Untuk itu, kualitas dari Sumber Daya Manusia yang baik sangatlah diperlukan dalam mencapai keberhasilan sebuah organisasi. Setiap individu harus mengetahui dan menguasai tugas, pokok dan fungsi yang diberikan kepadanya, dan tentu hal ini memerlukan dukungan penuh dari kompetensi sumber daya manusianya.

Menjalankan sebuah organisasi tentu dibutuhkan pengelolaan dan manajemen yang baik untuk mencapai visi dan misi maupun unsur lain yang terdapat di sebuah organisasi. Berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) erat kaitannya dengan kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu yang ada di sebuah organisasi. Peningkatan atau pengembangan kemampuan dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dilakukan dalam menjalankan dan menyelesaikan tugasnya dengan baik, disebabkan kebutuhan sebuah organisasi itu terus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman.

Kebijakan terkait hal pengembangan kompetensi pegawai pemerintah telah menetapkannya baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Beberapa kebijakan yang telah dibuat dan ditetapkan oleh pemerintah diantaranya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengatur dengan jelas mengenai aparatur sipil negara. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 69 bahwa pengembangan kompetensi masuk kedalam bagian dari pengembangan karir Pegawai Negeri Sipil. Selain itu dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 juga menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan hak yang diperoleh oleh Pegawai Negeri Sipil.

Pengembangan kompetensi bagi aparatur sipil negara, pemerintah juga mengeluarkan beberapa peraturan yang terkait dengan pengembangan kompetensi pegawai yaitu Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), dan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Pengawas. Peraturan sudah dibentuk dan ditetapkan untuk menjalankan berbagai kegiatan dalam proses pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Diklat ditujukan agar aparatur sipil negara dapat mengembangkan kompetensinya sesuai dengan apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan pemberian pelayanan dengan baik serta memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang baik.

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

Berdasarkan data yang didapat diketahui bahwa pegawai BKPSDM Kabupaten Padang Lawas masih ada yang belum melaksanakan diklat struktural, diklat fungsional, dan diklat teknis yang telah diprogramkan. Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan dalam meningkatkan kompetensi pegawai harusnya dilakukan secara merata setiap pegawai yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas.

Dalam pelaksanaan pemerintahan pegawai harus bisa dan mampu menyelesaikan segala persoalan maupun tanggungjawab yang diberikan sesuai dengan tugas dan fungsi pokoknya masing-masing. Berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai harus sesuai dengan

ketentuan standar pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai melalui Pendidikan dan pelatihan. Sarana dan prasarana juga menjadi hal yang dapat mempengaruhi pemberian pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan. Hal ini didasarkan pada pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan yang membutuhkan media pendukung baik itu berupa kelas, teknologi informasi, maupun sarana lainnya.

Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan berjalan maximal apabila sarana dan prasarana yang diberikan sesuai, akan menunjang proses pemberian pengembangan kompetensi dan hasil maximal. Sehingga pegawai menerima dengan mudah dan dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Sesuai dengan hasil wawancara bersama Ibu Fitri Yani Lubis selaku Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas pada Kamis, 8 September 2022 melalui whatsapp bahwa:

Secara keseluruhan bahwa sanya pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan di Kabupaten Padang Lawas terlaksana sesuai dengan peraturan yang mengatur tentang pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan. Tetapi ada juga yang mengakibatkan beberapa kendala dalam pelaksanaannya misalnya dalam hal sarana dan prasarana, anggaran dan output setelah pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan.

Pelaksanaan pola kontribusi ini dijalankan Kabupaten Padang Lawas dengan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara dan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bukittinggi. Ketika pada pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan pegawai berlokasi di Kabupaten Padang Lawas, maka akan dilaksanakan dengan menyewa Gedung dan narasumbernya didatangkan dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara dan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bukittinggi.

### **1.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian Intan Selong meneliti menggunakan metode kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah kuisioner/angket dan dokumentasi dengan populasi yaitu PNS Dinas Pertanian dan Peternakan Bantaeng berjumlah 63 orang dan sampel yang digunakan yaitu sampel bertujuan dengan cara sengaja atau merujuk langsung pada orang yang dapat mewakili populasi. Teknik uji validitas yang digunakan adalah uji koefisien determinasi. Penelitian ini memfokuskan pada pengaruh pelaksanaan diklat pegawai terhadap kinerja pegawai meliputi analisis sumber dan tingkat dan jenjang Pendidikan pegawai dan statistic tanggapan responden. Pengaruh diklat terhadap kinerja pegawai sangat kuat, dapat dilihat dari Pelaksanaan diklat belum dikatakan efektif karena berdasarkan jawaban dari responden bahwa “keterbatasan kuota untuk mengikuti diklat bagi pegawai sehingga peluang untuk mengikuti diklat terhadap kinerja pegawai semakin kecil”. Dapat dilihat dari hasil perhitungan diperoleh korelasi antara pendidik X (diklat) dan Y (kinerja pegawai) sebesar 92,3% sedangkan sisanya 7,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar penelitian ini, dimana kenaikan variabel yang satu akan diikuti dengan kenaikan variabel yang lainnya. Jadi tingkat pengaruh antara variabel X (diklat) dan variabel Y (kinerja pegawai) berada pada kategori sangat kuat.

Friendly Josua Momor, Welson Yappy Rompas, Gustaf Buddy Tampi menggunakan metode Deskriptif Kualitatif. Menghasilkan hasil penelitian yang dilakukan di Kantor Camat Langowan Timur Kabupaten Minahasa yaitu Pengembangan Kompetensi ASN belum optimal karena badan diklat belum terakreditasi sehingga upaya pengembangan kompetensi aparatur tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan.

Risky Hidayatullah menggunakan metode Kualitatif Deskriptif memfokuskan penelitian terhadap pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh. Hasil penelitian dapat dilihat dari Pengembangan Kompetensi Manajerial ASN melalui Pendidikan dan pelatihan belum terlaksana secara optimal, dikarenakan beberapa faktor diantaranya sedikitnya kesempatan yang tersedia bagi ASN yang akan melaksanakan Diklat. Pemerintah Kabupaten Naganraya maupun ASN kurang memanfaatkan peluang Beasiswa diluar APBD.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka penulis memfokuskan penelitian pada masalah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan diklat dan upaya mengatasi hambatan Pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

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

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Intan Selong adalah terletak pada metode yang digunakan dan lokasi penelitian. Dimana penelitian sebelumnya menggunakan metode kuantitatif Perbedaan penelitian juga terletak pada lokasi penelitian yaitu Dinas Pertanian dan Peternakan Bantaeng.

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Friendly Josua Momor, Welson Yappy Rompas, Gustaf Buddy Tampi terletak pada lokasi penelitian yaitu Kantor Camat Langowan Timur Kabupaten Minahasa. Sedangkan persamaan penelitian terletak pada metode penelitian yang digunakan.

Pembaharuan penelitian yang peneliti lakukan terhadap penelitian Risky Hidayatullah terletak pada lokasi penelitian yaitu Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh. Sedangkan persamaan penelitian terletak pada metode penelitian yang digunakan.

#### **1.5 Tujuan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis serta mendeskripsikan bagaimana pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Padang Lawas Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas, mengetahui dan menganalisis serta mendeskripsikan apa saja hambatan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Padang Lawas Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas, mengetahui dan menganalisis serta mendeskripsikan Apa upaya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mengatasi hambatan pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Padang Lawas Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas.

## **II. METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Lokasi penelitian berada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas Provinsi Sumatera Utara.

## **III. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan oleh peneliti didapati hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui Pendidikan DAN Pelatihan Di Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas Provinsi Sumatera Utara berdasarkan pengamatan dan studi dari penelitian yang dilakukan di lapangan.

Pegawai Negeri Sipil merupakan faktor yang sangat mendukung dalam pembangunan dan perkembangan suatu bangsa. Proses peningkatan dan perkembangan bangsa memiliki dua faktor yaitu, sumber daya alam dan sumber daya manusia, Pegawai Negeri Sipil merupakan komponen dari sumber daya manusia yang mempunyai peran penting dalam proses pembangunan bangsa. Suatu bangsa dapat dikatakan maju apabila sumber daya manusianya telah telah mampu melakukan dan menyelesaikan semua pekerjaan dengan baik. Sumber daya manusia harus memiliki kompetensi yang baik dan berkualitas.

Kualitas sumber daya manusia dilihat dari salah satu indikator yaitu kompetensi. Tatanan birokrasi khususnya proses penyelenggaraan pemerintahan sangat membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas. Kompetensi Pegawai Negeri Sipil menjadi hal yang sangat penting untuk dikembangkan karena pada hakekatnya Pegawai Negeri Sipil memiliki tugas sebagai penggerak roda pemerintahan dan pemberi pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah harus berperan aktif dalam meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di setiap instansi yang ada dalam pemerintahan. Upaya dalam peningkatan kompetensi Pegawai Negeri Sipil harus dilakukan terus-menerus agar Pegawai Negeri Sipil lebih memahami peranannya sebagai penyelenggara negara yang memberikan pelayanan bagi masyarakat dan melaksanakan tugasnya berdasarkan perundang-undangan.

Terkait hal tersebut maka penulis selanjutnya melakukan analisis teori. Penulis bermaksud menguraikan tentang peristiwa yang dikaji terhadap gejala atau peristiwa yang terjadi di lapangan berdasarkan data dan fakta yang ada di lokasi penelitian yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas.

### **3.1 Kompetensi**

Kompetensi Pegawai Negeri Sipil dapat dilihat menurut Sedermayanti (2017) membagi menjadi beberapa dimensi yaitu: Pengetahuan, Keterampilan dan Perilaku.

Menurut Sedermayanti (2017) mengemukakan kompetensi merupakan kemampuan ataupun juga kapabilitas yang mana bila diterapkan dapat menghasilkan pegawai, pemimpin, ataupun pejabat yang memberikan kinerja maksimal. Kompetensi merupakan sebagai kesatuan dari kemampuan yang dimiliki seseorang ditunjukkan melalui kinerja yang bagus serta baik dalam sebuah jabatan ataupun pekerjaan yang didudukinya. Pengetahuan, keterampilan dan perilaku merupakan kumpulan dari kompetensi. Untuk meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil berdasarkan peraturan yang ada yakni Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 serta Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 bisa dilaksanakan dengan berbagai cara salah satunya dengan pelaksanaan

Pendidikan dan pelatihan. Kualitas pekerjaan yang baik dilakukan oleh seorang tidak terlepas dari kompetensi yang dimiliki.

### **3.1.1 Pengetahuan**

Nurroh (2020) Pengetahuan merupakan hasil penggabungan dan Kerjasama antara suatu subjek yang mengetahui dan objek yang diketahui dengan segenap apa yang diketahui mengenai suatu objek tertentu. Notoatmodjo (2015) mengatakan bahwa pengetahuan adalah hasil penginderaan manusia mengenai suatu objek dari rasa ingin tahu. Pengetahuan itu diperoleh dari berbagai cara untuk meningkatkan kemampuan berfikir bagi Pegawai Negeri Sipil dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam mengemban Amanah di suatu instansi pemerintahan. Penulis menjadikan beberapa indikator dalam mengetahui pengetahuan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil, yaitu:

#### **3.1.1.1 Pendidikan Formal dan nonformal**

Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan disebutkan bahwa Pendidikan formal adalah jalur Pendidikan yang terstruktur dan berjenjang yang terdiri atas Pendidikan dasar, Pendidikan menengah, dan Pendidikan tinggi. Pendidikan formal memiliki jenjang dari sekolah dasar sampai dengan sekolah tinggi untuk mendapatkan jenjang Pendidikan sesuai dengan kemampuan dan kemauan setiap individu. Menurut Sutrisno (2018), Pendidikan non formal adalah setiap kesempatan dimana terdapat komunikasi yang terarah di luar sekolah dan seseorang memperoleh informasi, pengetahuan, Latihan maupun bimbingan sesuai dengan tingkat usia dan kebutuhan hidup, dengan tujuan mengembangkan tingkat keterampilan, sikap dan nilai-nilai yang memungkinkan baginya menjadi peserta-peserta yang efisien dan efektif dalam lingkungan keluarga, pekerjaan bahkan lingkungan masyarakat dan negaranya.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas, pada hari Senin, 9 Januari 2023 mengatakan bahwa:

Pendidikan formal adalah Pendidikan yang ditempuh dan diterima oleh individu dalam hal ini Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan secara terstruktur mulai dari Pendidikan dasar, menengah dan Pendidikan tinggi. Pendidikan formal merupakan Pendidikan yang diperoleh diluar dari Pendidikan sekolah yang menjadikan individu mampu memahami lingkungan. Pendidikan formal dan nonformal ini sangat penting diperhatikan untuk dijadikan dasar untuk melakukan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil karena pegawai memiliki Pendidikan formal dan nonformal berbeda satu sama lain sehingga penting dalam penyusunan yang lebih baik kedepannya.

Berdasarkan hasil wawancara dan penjelasan diatas dapat diketahui bahwa Pendidikan formal dan nonformal ini sangat dibutuhkan dikarenakan pegawai memiliki Pendidikan formal dan nonformal yang berbeda sehingga target pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan dapat berjalan dengan baik dan terarah sesuai kebutuhan.

#### **3.1.1.2 Latar Belakang**

Latar belakang yang dimiliki Pegawai sangat mendukung dalam pelaksanaan tugas dari seorang Pegawai Negeri Sipil. Seorang Pegawai Negeri Sipil yang menjalankan tugas sesuai dengan latar belakang Pendidikan dan pelatihan membuat Pegawai Negeri Sipil mampu

menjalankan tugasnya dengan baik. Jika Pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan latar belakang Pendidikan yang pernah diperoleh serta latar belakang tugasnya di Instansi pemerintah yang ditempati bertugas maka akan mampu menunjang secara kongkrit tugas-tugas yang dibebankan oleh Pegawai Negeri Sipil tersebut.

Tabel 4.5  
Tingkat Pendidikan Pegawai Negeri Sipil  
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	S2	1 Orang
2	S1	18 Orang
3	D3	1 Orang
4	SMA	1 Orang
Jumlah		21 Orang

Sumber: LAKIP BKPSDM 2022

Berdasarkan data pada tabel 4.4 dijelaskan bahwa Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas memiliki tingkat Pendidikan yang masing-masing untuk Pendidikan S2 terdiri dari 1 Orang, Pendidikan S1 terdiri dari 18 orang, Pendidikan D3 terdiri dari 1 orang dan Pendidikan SMA terdiri dari 1 orang. Dari data tersebut bahwa Pegawai Negeri Sipil memiliki tingkat Pendidikan yang berbeda sehingga untuk peningkatan kompetensi juga membutuhkan tingkatan yang berbeda. Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas beliau menyampaikan bahwa:

Pegawai Negeri Sipil dapat dinilai dan diperhatikan melalui latar belakang yang dimilikinya. Karena latar belakang yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil akan mendukung dalam penyelesaian tugas baik untuk individu maupun dalam kelompok atau organisasi. Kalau soal latar belakang dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan kita akan sesuaikan latar belakang dengan tugas yang diembannya. Karena jika salah atau berbeda dengan latar belakang maka materi Pendidikan dan pelatihan pasti terhambat serta tidak memiliki hasil yang baik.

Hasil wawancara selanjutnya disampaikan oleh Kepala Bidang Pengembangan kompetensi aparatur yang mengatakan bahwa:

Latar belakang pemberian Pendidikan dan pelatihan kepada Pegawai Negeri Sipil dan tugas yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil Telah disesuaikan dengan materinya. Telah disesuaikan pelajarannya, pelatihnya, materinya, pesertanya harus tepat sasaran. Misalnya analis Kepegawaian diikuti sertakan kepada Pendidikan dan pelatihan mengenai kepegawaian. Selanjutnya saya juga sebagai Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur mengikuti pengembangan kompetensi melalui Diklatpim, yang bertujuan untuk memantapkan dalam penyelesaian tugas dalam instansi pemerintahan.

Berdasarkan penjelasan dan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa Pendidikan dan pelatihan yang diberikan sudah sesuai dengan latar belakang dan tugasnya dalam instansi pemerintahan. Dengan pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai latar belakang Pegawai Negeri Sipil menjadikan pekerjaan lebih dapat dikuasai karena Pendidikan serta pelatihan yang diberikan.

### **3.1.1.3 Pengalaman**

Pengalaman merupakan sesuatu yang didapatkan oleh seorang Pegawai Negeri Sipil dari proses pelaksanaannya. Semakin berpengalaman seseorang maka semakin menunjang pada saat pengambilan keputusan dalam menjalankan tugas. Pengalaman kerja memberikan pelajaran positif bagi peningkatan kinerja seseorang. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, pada hari Rabu, 11 Januari 2023 menyatakan bahwa:

Pada pelaksanaan tugas dan tanggungjawab Pegawai Negeri Sipil selalu menemukan dan melewati pemasalahan atau tantangan yang berbeda setiap waktunya. Yang mengakibatkan Pegawai Negeri Sipil memperoleh banyak cara dalam menyelesaikan persoalan dan tantangan yang ada. Dapat kita lihat Bersama apabila Pegawai Negeri Sipil mau berkembang menjadi pegawai yang memiliki kompetensi yang baik pasti pegawai yang bersangkutan senantiasa melakukan hal-hal yang baru. Kemudian dari pihak yang menyelenggarakan Pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil, kita memfasilitasi pegawai untuk mengikuti Pendidikan dan pelatihan sebagai saran mengembangkan kompetensi agar memiliki pengalaman sehingga dapat diterapkan dalam pelaksanaan tugas selanjutnya pegawai memiliki kompetensi yang baik.

Selanjutnya penulis melakukan wawancara pada hari Rabu, 11 Januari 2023 dengan pegawai yang telah mengikuti Diklatpim IV yang menduduki posisi jabatan sebagai Analis Kepegawaian Pertama yaitu Ibu Irna Diana Harahap, S.Sos. dalam wawancara beliau mengatakan bahwa:

Sebagai pegawai yang merasakan Diklatpim IV dibidang Kepegawain saya merasa lebih memahami bagaimana cara manajemen Pegawai dengan baik. Dengan mengikuti Pendidikan dan pelatihan juga menumbuhkan rasa percaya diri serta memiliki semangat kerja baru untuk menyelesaikan segala tugas dan tanggungjawab sebagai Pegawai Negeri Sipil,

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diketahui bahwa pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan dibutuhkan untuk mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil dalam menyelesaikan tugasnya. Pengalaman yang diterima atau didapatkan Pegawai juga menunjang dalam keefektifan penyelesaian pekerjaan.

### **3.1.2 Keterampilan**

Keterampilan merupakan kemampuan yang dimiliki individu yang terdapat dalam dirinya. Keterampilan menurut Suprpto (2009) merupakan kemampuan manusia dalam mengembangkan ilmu yang dimilikinya. Keterampilan dapat di asah dan menjadi kriteria khusus dari Pegawai Negeri Sipil sebagai nilai plus dalam menjalankan pekerjaan di suatu instansi pemerintahan. Keterampilan seseorang tergantung pada kemauan dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil untuk dikembangkan didukung oleh kebugaran fisik, Kesehatan jiwa, serta pengalaman yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil dalam bekerja. Keterampilan dapat dikatakan sebagai suatu kecakapn, keahlian, atau potensi yang dimiliki pegawai dalam melakukan kegiatan dan tugas dengan baik. Penulis menjadikan tiga indikator yaitu penguasaan operasional, inisiatif dan kreatifitas.

### **3.1.2.1 Penguasaan Operasional**

Penguasaan operasional erat kaitannya dengan keterampilan, kemampuan serta skill yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil. Penguasaan operasional ini sangat berpengaruh baik dalam proses pekerjaan seorang Pegawai Negeri Sipil. Penguasaan operasional merupakan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan setiap tugas dengan menggabungkan kemampuan atau keterampilan yang berkaitan antara beban tugasnya serta keterampilan penunjang yaitu penguasaan teknologi. Penguasaan teknologi diperoleh melalui pengetahuan dari Pendidikan dan pengalaman yang didapatkan dari proses pelatihan serta proses bekerja di instansi pemerintahan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, Informasi dan Penilaian Kinerja pada hari Kamis, 12 Januari 2023 menyatakan bahwa:

Dalam hal penguasaan operasional pada saat pelaksanaan tugas yang ditampilkan atau dilakukan oleh Pegawai Negeri Sipil belum berjalan secara maksimal dan membutuhkan pengembangan secara terus-menerus dimana setiap unsur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas harus menguasai tentang operasional komputer. Apalagi dimasa Pandemi Covid-19 Pegawai Negeri Sipil dituntut menguasai berbagai Aplikasi untuk Pengembangan Kompetensi sehingga Pendidikan dan pelatihan mengenai penguasaan operasional ini lebih diutamakan karena tuntutan situasi dan memang sangat penting dalam pelaksanaan tugas.

### **3.1.2.2 Inisiatif**

Inisiatif merupakan sikap yang berasal dari dalam diri seorang Pegawai Negeri Sipil, dimana inisiatif ini terlihat bagaimana cara pegawai untuk memulai, melaksanakan sampai menyelesaikan setiap tugas dan tanggungjawab sebagai Pegawai Negeri Sipil. Inisiatif diperlukan bagi Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan atau sikap secara tepat dalam menyelesaikan tugas dan permasalahan yang ada dalam suatu organisasi.

Pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan salah satu tujuannya yaitu memicu timbulnya rasa kepedulian dalam diri seorang Pegawai Negeri Sipil untuk mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan, situasi dan kondisi serta mampu melaksanakannya berdasarkan aturan yang ada.

Hal tersebut sejalan dengan apa yang telah disampaikan oleh Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas dalam wawancara yang dilakukan pada Kamis, 12 Januari 2023 menyatakan bahwa:

Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada para Pegawai Negeri Sipil berpengaruh kepada semangat, inisiatif serta ketekunan mereka dalam bekerja. Kemudian hal ini merupakan harapan kita sebagai penyelenggara Pendidikan dan pelatihan baik bagi Pegawai Negeri Sipil yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia ini maupun instansi lain yang ada di pemerintahan.

### **3.1.2.3 Kreatifitas**

Kreatifitas datang dari diri seseorang berdasarkan keterampilan dan skill yang ada pada diri Pegawai Negeri Sipil. Kreatifitas memiliki nilai lebih dimata atau dihadapan pemimpin, sehingga kreatifitas Pegawai Negeri Sipil sangat perlu di kembangkan. Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kreatifitas yang baik maka akan mampu untuk memberikan dan menerapkan inovasi-inovasi yang baik dalam penyelesaian permasalahan dan penyelesaian tugas di suatu instansi pemerintahan. Peningkatan kreatifitas ini dapat dilakukan dengan memberikan Pendidikan dan pelatihan kepada Pegawai Negeri Sipil untuk mempermudah pelaksanaan tugasnya.

Sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas pada Senin, 16 Januari 2023

mengatakan bahwa:

Pegawai Negeri Sipil yang melaksanakan pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan memperlihatkan kreatifitas yang makin meningkat banyak pekerjaan yang telah dilakukan dengan hasil kreatifitas dari Pegawai Negeri Sipil. Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri sipil senantiasa harus dilakukan untuk mengembangkan semua kemampuan pegawai sehingga memberikan dampak positif dalam mewujudkan tujuan Bersama.

Penjelasan tersebut menggambarkan bahwa pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan mampu meningkatkan kreatifitas Pegawai Negeri Sipil dan mempermudah pekerjaan sehingga mempermudah terwujudnya semua tujuan dan target organisasi.

### **3.1.3 Perilaku**

Perilaku merupakan perbuatan dan tingkah laku seseorang dalam menanggapi hal-hal yang menjadi kebiasaan perilaku bagi seorang Pegawai Negeri Sipil. Perilaku Pegawai Negeri Sipil terdiri dari perilaku baik dan perilaku buruk dalam pelaksanaan kegiatan atau pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya sebagai Pegawai Negeri Sipil.

Perilaku dapat dilihat dari cara Pegawai Negeri Sipil berkomunikasi dengan lingkungan tempat bekerja yaitu cara berkomunikasi dengan atasan, bawahan dan rekan kerja, perilaku merupakan faktor penentu karena perilaku berhubungan erat dengan kepribadian yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil. Penyelenggaraan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil memiliki indikator yang berasal dari dimensi perilaku yaitu sikap, ketertarikan dan kemauan.

#### **3.1.3.1 Sikap**

Sikap Pegawai Negeri Sipil berpengaruh pada penyelesaian pekerjaan serta memberikan dorongan positif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan sikap positif yang ditampilkan maka masyarakat yang menerima pelayanan juga akan merasa lebih nyaman.

Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian, informasi dan Penilaian Kinerja pada Selasa, 17 Januari 2023 menyatakan bahwa: Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil memiliki banyak dampak positif yang ditampilkan pegawai setelah pelaksanaan program tersebut. Dapat dilihat bahwasanya pegawai memiliki sikap lebih profesional dalam pelaksanaan tugasnya mampu menyesuaikan dengan keadaan dan situasi. Contoh sederhana saya sebagai pesera Diklatpim merasakan bagaimana sikap yang harus diterapkan baik itu untuk atasan, bawahan maupun dengan rekan kerja demi mencapai tujuan bersama dalam bekerja.

Sejalan dengan hal tersebut Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur menyatakan saat wawancara yang dilakukan penulis pada Selasa, 17 Januari 2023 menyatakan bahwa:

Terkait sikap yang ditampilkan Pegawai Negara Sipil setelah pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kompetensi pegawai sangat berbeda pada saat sebelum melaksanakan Pendidikan dan pelatihan. Yang dapat kita lihat yakni dalam hal kedisiplinan pegawai yang telah mengikuti program dengan baik lebih disiplin daripada pegawai yang belum atau tidak mengikuti Pendidikan dan pelatihan. Sikap dinilai dari bagaimana Pegawai Negeri Sipil bagaimana dia berinteraksi dengan pegawai lainnya. Sehingga sikap ini penting agar terciptanya situasi kerja yang aman dan nyaman, kemudian tujuan organisasi dapat tercapai dan pelayanan dapat berjalan dengan maksimal.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut dapat diketahui bahwa indikator sikap ini sangat penting dan berpengaruh pada proses kerja Pegawai Negeri Sipil. Sikap ini sangat dibutuhkan

dalam berinteraksi dengan individu lain dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya di suatu organisasi. Program pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan membantu dalam membentuk dan memperbaiki sikap Pegawai Negeri Sipil dalam bekerja.

### **3.1.3.2 Ketertarikan**

Pegawai Negeri Sipil memiliki kesempatan yang sama dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan. Dalam mengikuti program pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil memiliki ketertarikan yang berbeda.

Ketertarikan dari Pegawai Negeri Sipil masih kurang terhadap program pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dengan pegawai yang menjadi peserta Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan penulis pada Selasa, 17 Januari 2023, menyatakan bahwa:

Melaksanakan Pendidikan dan pelatihan memang memberikan dampak positif bagi kita sebagai Pegawai Negeri Sipil tetapi setelah melaksanakan program tersebut tidak ada hubungan dengan kemajuan pegawai baik untuk kepangkatan maupun terhadap kesejahteraan pegawai yakni berpengaruh pada penggajian pegawai, hanya memfokuskan pada kemampuan dan keterampilan pegawai saja sehingga ketertarikan terhadap program yang dilaksanakan kurang diminati oleh Pegawai Negeri Sipil.

Dari hasil wawancara dapat memberikan gambaran bahwa pegawai kurang tertarik dan tidak berminat mengikuti program Pendidikan dan pelatihan dikarenakan tidak berpengaruh pada peningkatan kepangkatan maupun kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil.

### **3.1.3.3 Kemauan**

Dimensi perilaku salah satu indikatornya yaitu kemauan dari Pegawai Negeri Sipil dalam mengembangkan kompetensinya. Kemauan Pegawai Negeri Sipil terhadap program peningkatan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan belum terlihat maksimal dimana antusias pegawai masih kurang yang disebabkan hasil setelah pelaksanaan program tidak berpengaruh pada kenaikan pangkat dan kesejahteraan pegawai. Selain itu pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan terhalang adanya pandemi Covid-19 yang menyebabkan adanya Batasan-batasan dan pelaksanaan program kurang memberikan kesan yang maksimal melainkan memberikan beban dan tantangan baru kepada Pegawai Negeri Sipil, misalnya setiap Pegawai Negeri Sipil harus memiliki alat penunjang kegiatan Pendidikan dan pelatihan seperti laptop untuk melaksanakan program secara jarak jauh antara pemateri dengan peserta Pendidikan dan pelatihan.

## **3.2 Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas**

Pelaksanaan kegiatan pasti memiliki faktor penghambat yang menjadi tantangan dalam melakukan suatu kegiatan atau program. Faktor-faktor tersebut keterkaitan dan saling berhubungan satu dan lainnya sehingga menjadi tantangan tersendiri dalam setiap penyelenggaraan kegiatan. Faktor penghambat adalah suatu faktor yang dapat menghambat dan mengganggu proses pelaksanaan Pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Faktor penghambat dapat menyebabkan program Pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil terganggu yang berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal.

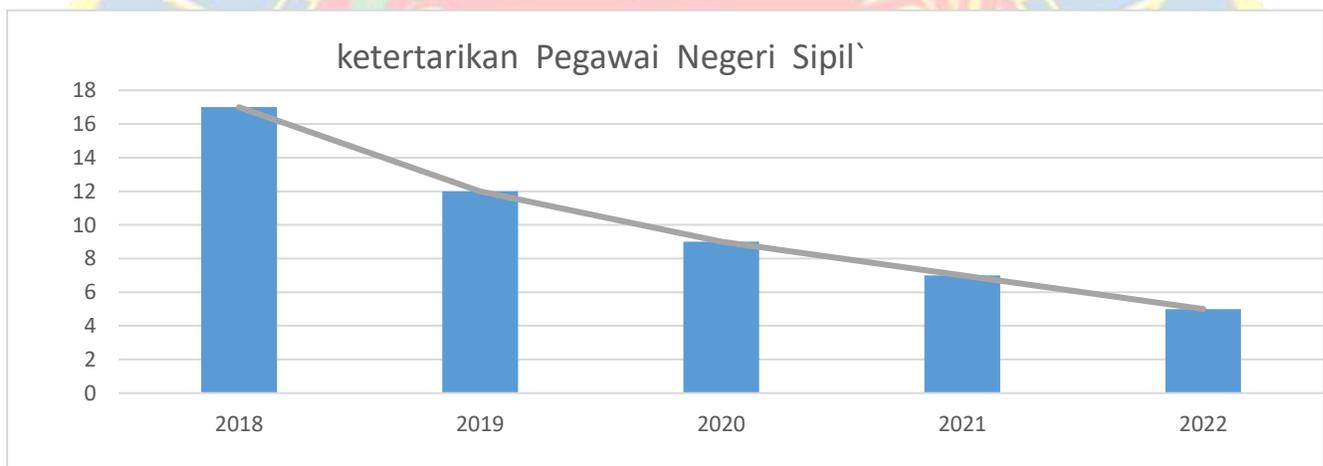
Faktor penghambat tersebut memiliki pengaruh dalam proses pemberian materi dari pelatih atau pemateri dan penerimaan materi oleh peserta Pendidikan dan pelatihan sehingga memicu

tidak tercapainya sasaran dan tujuan dari penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan. Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan ada beberapa faktor penghambat yaitu:

### 3.2.1 Kurangnya Ketertarikan Pegawai Negeri Sipil

Ketertarikan Pegawai Negeri Sipil dalam mengikuti pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan kurang diakrenakan setelah kegiatan selesai Pegawai tidak mendapatkan nilai tambahan atau tidak berpengaruh kepada peningkatan pangkat serta kesejahteraan Pegawai. Hal ini menyebabkan kurangnya antusias dari Pegawai Negeri Sipil dalam mengikuti program Pendidikan dan Pelatihan.

**Gambar 4.3**  
**Tingkat Ketertarikan Pegawai Negeri Sipil Dalam Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan**



**Sumber: BKPSDM Kabupaten Padang Lawas**

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa ketertarikan atau kemauan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan mengalami penurunan berdasarkan banyaknya pegawai dalam mengikuti Pendidikan dan pelatihan tersebut. Pada tahun 2018 merupakan tahun paling banyak Pegawai Negeri Sipil dalam mengikuti Pendidikan dan pelatihan dan pada tahun 2022 merupakan tahun yang paling rendah peserta yang mengikuti Pendidikan dan pelatihan dan mengalami penurunan tiap tahunnya.

Pegawai Negeri Sipil mengikuti Pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing untuk memantapkan, mempermudah dalam pelaksanaan kerja di instansi. Dengan adanya keikutsertaan pegawai dalam program pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan diharapkan memberi dampak positif kepada lingkungan kerja, untuk pencapaian target yang telah direncanakan.

Setiap tahunnya Pegawai Negeri Sipil melaksanakan program pengembangan dengan tujuan memperoleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang baik dalam berinteraksi dan bersosialisasi dengan lingkungan kerja baik dengan pimpinan, bawahan serta dengan rekan kerja.

### 3.2.2 Sarana Prasarana Pendukung Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Program peningkatan atau pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dengan menggunakan sarana prasarana yang memadai dan memenuhi standart pelaksanaannya sehingga program dapat berjalan dengan maksimal dan memberikan dampak positif bagi pegawai.

*Gambar 4.5 Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan*



**Sumber: Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kabupaten Padang Lawas, 2022**

Berdasarkan gambar 4.5 Sarana dan prasarana di Kabupaten Padang Lawas sampai saat ini belum ada ataupun belum tersedia sehingga pada pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan para peserta diklat dikirimkan ke tempat pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan atau dengan menganut Pola Kontribusi.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia mengirimkan peserta Pendidikan dan pelatihan ke Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara atau Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bukittinggi untuk mengikuti program pengembangan kompetensi pegawai. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas juga mendatangkan pemateri ke Kabupaten Padang Lawas dan pada pelaksanaannya menyewa Gedung atau aula sebagai tempat pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan. Untuk sarana prasarana pada pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan Kabupaten Padang Lawas belum memiliki sarana prasarana misalnya kelas, alat teknologi sebagai sarana pendukung Pendidikan dan pelatihan.

### 3.2.3 Anggaran Dalam Pelaksanaan Program Pengembangan Kompetensi melalui Pendidikan dan Pelatihan

Penyelenggaraan pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil menggunakan dana atau anggaran dari pemerintah daerah. Pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan membutuhkan dana yang cukup besar karena Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas melakukan pola kontribusi dengan pihak penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan yakni Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sumatera Utara dan Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia Regional Bukittinggi.

Untuk anggaran pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan Kabupaten Padang Lawas mengalami penurunan dari tahun sebelumnya diakibatkan adanya pandemi Covid-19 yang masih berimbas sampai saat ini. Jika anggaran di kurangi maka jumlah dan target Pegawai Negeri Sipil yang mengikuti Pendidikan dan pelatihan pasti mengalami penurunan. Berikut data anggaran atau biaya yang digunakan atau diperlukan dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan:

**Tabel 4.6 Anggaran pada Program Kegiatan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas**

No	Program Kegiatan	Anggaran (Rp)		Bertambah (Berkurang)	
		2021	2022	(Rp)	%
1	Program penunjang urusan pemerintah daerah Kabupaten / Kota	4.512.134.564	4.784.834.226	272.699.622	6,04
2	Program Kepegawaian	1.765.971.156	2.759.551.875	993.580.719	56,26
3	Program pengembangan Sumber Daya Manusia	2.978.256.000	1.942.754.000	(1.035..502.000)	(34,77)
<b>Total</b>		<b>9.256.140.101</b>	<b>9.487.140.101</b>	<b>230.778.381</b>	<b>2,49</b>

Sumber: LAKIP Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas 2022

Dapat dilihat pada tabel diatas pada bagian Program Pengembangan Sumber Daya Manusia terjadi pengurangan sebanyak 34,77% dari sebelumnya. Hal ini mengakibatkan program yang dijalankan juga berpengaruh pada peserta maupun kegiatan apa yang harus dilakukan dalam program Pendidikan dan pelatihan.

### **3.3 Upaya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam mengatasi hambatan pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kabupaten Padang Lawas Melalui Pendidikan dan Pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas**

Setiap program pasti memiliki hambatan dan kendala dalam pelaksanaan kegiatannya. Hambatan yang terjadi dipelajari maka akan menemukan penyelesaian. Demikian juga dengan hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi untuk Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas memiliki penyelesaian dan upaya yang dilakukan untuk permasalahan yang terjadi. Berikut upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas dalam menyelesaikan hambatan pada pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil

#### **3.3.1 Memberikan Motivasi Bagi Pegawai Negeri Sipil dan Memperbaiki Kurikulum Yang Digunakan Pada Program Pendidikan dan Pelatihan**

Mengatasi hambatan yang terjadi mengenai ketertarikan Pegawai Negeri Sipil dalam mengikuti program pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas memiliki upaya sebagai berikut:

##### **1. Memberikan Motivasi Kepada Pegawai Negeri Sipil**

Ketertarikan Pegawai terhadap penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan dapat ditingkatkan dengan cara memberikan penghargaan yang dapat digunakan untuk menunjang kepangkatan Pegawai Negeri Sipil dan menjadikan salah satu syarat untuk menduduki suatu jabatan yang ada di instansi Pemerintahan Kabupaten Padang Lawas terutama Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas.

Hal ini berkaitan dengan penyampaian dari Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas saat wawancara pada Kamis, 12 Januari 2023 menyatakan bahwa:

Kita dapat menarik ketertarikan Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti program pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan dengan cara memberikan motivasi kepada pegawai dengan cara memberikan penghargaan setelah melaksanakan Pendidikan dan pelatihan yang dapat dipergunakan untuk kepangkatan pegawai secara bertahap juga akan diterapkan sebagai syarat menduduki suatu jabatan dalam instansi pemerintahan.

##### **2. Perbaiki Terhadap Kurikulum Yang Lebih Sesuai Dengan Minat Bakat Pegawai Negeri Sipil**

Kurikulum yang digunakan untuk memberikan materi dan pelatihan kepada Pegawai Negeri Sipil disampaikan dengan cara yang lebih kreatif dan mudah dipahami. sehingga proses penyampaian materi terlaksana dengan maksimal dan memberikan dampak positif kepada Pegawai Negeri Sipil. Materi yang disampaikan harus sesuai dengan minat dan bakat dari pegawai sehingga menimbulkan rasa nyaman dan meningkatkan rasa antusias Pegawai Negeri Sipil untuk mengikuti program pengembangan kompetensi selanjutnya.

### 3.3.2 Menyediakan Sarana Prasarana yang Dibutuhkan Dalam Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan

Sarana dan prasarana adalah salah satu unsur penting untuk melaksanakan berbagai kegiatan. Agar kegiatan yang direncanakan berjalan maksimal harus didukung dengan sarana prasarana yang baik. Proses pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan dapat berjalan lancar membutuhkan dan menggunakan banyak sarana prasarana pendukung. Adapun upaya yang dapat dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Melakukan Kerjasama Untuk Membangun Sebuah Gedung Khusus Tempat Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Secara Terpusat

Pembangunan sebuah sarana atau tempat pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara untuk memaksimalkan berjalannya program. Dengan adanya tempat maka akan mempermudah pelaksanaannya bagi para pemateri maupun peserta sehingga menimbulkan rasa nyaman dan proses penyampaian materi dapat berjalan maksimal. Sesuai dengan penyampaian oleh Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas saat wawancara pada Kamis, 19 Januari 2023 menyatakan bahwa:

Sarana prasarana dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan harus kita maksimalkan sedang dalam proses pembangunan Gedung dengan melakukan Kerjasama dengan beberapa pihak sebagai tempat penyelenggaraan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil agar dapat melaksanakan kegiatan secara efektif.

Dari penjelasan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat kita lihat belum lengkapnya sarana dan prasarana untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan yang mengakibatkan pada pelaksanaannya masih menyewa Gedung atau aula.

2. Melakukan Pengadaan Barang Untuk Mendukung Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan

Ada beberapa barang yang dibutuhkan untuk menyukseskan pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Hal ini semestinya tersedia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas. Beberapa barang yang harus dilengkapi yaitu laptop, layar proyektor (*Infocus*), jaringan wifi dan pengeras suara (*speaker*).

Barang-barang seperti ini harus dilengkapi karena sangat mendukung untuk berjalannya pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan. Sesuai dengan pernyataan Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas saat wawancara pada Kamis, 19 Januari 2023 menyatakan bahwa:

Pelengkap pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan harus tersedia sebagai sarana pendukung agar terlaksana dengan baik. Barang-barang yang perlu kita sediakan yakni laptop, Layar Proyektor (*Infocus*), jaringan wifi dan pengeras suara (*speaker*). Barang yang sangat memiliki dampak besar Ketika penyampaian dan penerimaan materi pada saat pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan.

Sesuai dengan pernyataan tersebut dapat kita lihat masih banyak kurang dari sarana prasarana yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas dan merupakan salah satu faktor yang mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan.

### **3.3.3 Mengoptimalkan Anggaran Untuk Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Dalam Mengembangkan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil**

Anggaran yang tersedia merupakan anggaran yang harus digunakan secara bijak sesuai kegunaan dan sarannya. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas melakukan beberapa upaya dalam mengatasi hambatan mengenai anggaran yaitu:

#### **1. Bijak Dalam Menggunakan Anggaran**

Sebagai instansi yang menangani Pendidikan dan pelatihan dalam mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil harus bisa mengelola anggaran dengan baik dan menjalankannya dengan tepat sasaran sehingga semua program yang direncanakan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan.

#### **2. Memprioritaskan Pendidikan dan Pelatihan yang Dibutuhkan**

Perencanaan terkait pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil harus sesuai dengan kebutuhan dan kompetensi dasar yang dimiliki Pegawai Negeri Sipil. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas memiliki wewenang untuk mengatur dan menetapkan kebutuhan pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan anggaran yang ada agar pelaksanaannya sesuai dengan perencanaannya dan berjalan secara maksimal. Berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis dengan Kepala Sub Bagian Perencanaan dan Keuangan pada Kamis, 19 Januari 2023 menyatakan bahwa:

Sebagai instansi yang mengatur pengembangan kompetensi mulai dari perencanaan sampai evaluasi terkait dengan Pendidikan dan pelatihan. Anggaran akan disesuaikan dengan perencanaan serta kebutuhan Pegawai Negeri Sipil untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan yang baik. Kita akan memprioritaskan yang benar-benar dibutuhkan dan mendahulukan Pegawai Negeri Sipil yang belum pernah melaksanakan Pendidikan dan pelatihan sehingga semua berjalan tepat sasaran.

Dilihat dari penyampaian diatas dapat dinilai bahwa anggaran harus benar-benar dimanfaatkan sesuai dengan kebutuhan. Pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dan diprioritaskan kepada Pegawai Negeri Sipil yang belum pernah melaksanakan Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu cara pengoptimalan anggaran yang tersedia.

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

Pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan pelatihan sangat dibutuhkan untuk menghasilkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi. Pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas sudah dilaksanakan tapi masih belum secara maksimal. Terdapatnya hambatan yang menjadi penghalang pelaksanaan program pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Faktor penghambat dapat ditemukan mulai dari belum terdapatnya sarana dan prasarana yang memadai sebagai pendukung pelaksanaan program pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan pelatihan. Selain itu faktor penghambat yang ada yaitu kurikulum dan anggaran yang digunakan dalam menjalankan program tersebut. Hal ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Intan Selong (2019) yang menyatakan dalam persenan (%) bagaimana faktor penghambat terlaksananya pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil.

Di sisi lain penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian kualitatif deskriptif yang berfokus

pada pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Risky Hidayatullah menggunakan metode Kualitatif Deskriptif memfokuskan penelitian terhadap pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan penulis tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Melalui Pendidikan dan Pelatihan Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan belum baik, dalam segi Pendidikan memiliki pengetahuan dan pengalaman Pegawai Negeri Sipil yang belum merata. Kurangnya Ketertarikan dan inisiatif Pegawai Negeri Sipil dalam mengikuti serta berpartisipasi dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan. Perilaku yang ditunjukkan Pegawai juga belum semuanya baik dilihat dari masih terdapat Pegawai yang merasa risih terhadap rekan kerja yang memiliki inisiatif dan pengetahuan lebih ketimbang dirinya.
2. Upaya yang dilakukan untuk menangani hambatan yang terjadi dalam pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas yaitu memberikan penghargaan terhadap peserta yang telah melaksanakan program Pendidikan dan pelatihan yang dapat digunakan untuk peningkatan kepangkatan pegawai yang digunakan untuk salah satu syarat menduduki suatu jabatan dalam instansi kemudian melakukan perbaikan kurikulum yang sesuai minat bakat dan kemampuan Pegawai Negeri Sipil dengan tujuan meningkatkan ketertarikan Pegawai Negeri Sipil dalam mengikuti program Pendidikan dan pelatihan. Melakukan kerjasama untuk membuat sarana dan prasarana yakni Gedung tempat diselenggarakan program Pendidikan dan pelatihan secara terpusat, kemudian melakukan pengadaan barang pendukung seperti laptop, layar proyektor (*Infocus*), jaringan wifi dan pengeras suara (*speaker*).
3. Faktor penghambat pada pelaksanaan Pendidikan dan pelatihan dalam mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil yaitu rendahnya tingkat kemauan dan ketertarikan pegawai dalam mengikuti program Pendidikan dan pelatihan, berhubungan dengan sarana prasarana yang tersedia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas belum lengkap serta adanya pengurangan anggaran yang berdampak karena pasca pandemi Covid-19 yang mengakibatkan pengurangan program dan peserta Pendidikan dan pelatihan sehingga perencanaannya belum tercapai secara maksimal. Selanjutnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas menerapkan kebijakan anggaran dengan melakukan program pengembangan kompetensi yang sesuai dibutuhkan dan memprioritaskan pegawai yang belum pernah mengikuti Pendidikan dan pelatihan sehingga semua program tepat sasaran dengan anggaran yang tersedia.

**KETERBATASAN PENELITIAN.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian dilakukan dengan dengan waktu yang belum cukup sehingga masih terdapat berbagai kekurangan. Dalam pemerolehan data peneliti memiliki kekurangan di bagian pemerolehan data terganggu karena kondisi lapangan kurang kondusif dalam bidang politik.

**Arah Masa Depan Penelitian (*future work*).** Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa

berkaitan dengan program pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Pendidikan dan pelatihan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas Provinsi Sumatera Utara

## V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Padang Lawas beserta jajaran yang telah memberikan kesempatan waktu dan ruang untuk melakukan serta menyelesaikan penelitian. Terima kasih juga peneliti ucapkan kepada seluruh unsur yang telah membantu menyukseskan jalannya penelitian ini.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

### BUKU

- Nurroh, dkk.2020. Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. Yogyakarta: CV.Pustaka Ilmu Grup.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sedarmayanti. 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan prooduktivitas kerja*. Kesatu. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Suprpto, Tommy.2009. *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta: MedPress.
- Sutrisno, E. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Kedua. Jakarta: Kencana Pranada Group.

### PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 57 Tahun 2021 Tentang Standar Nasional Pendidikan
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2019 Tentang Pelatihan

Kepemimpinan Pengawas

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 16 Tahun 2019 Tentang Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA),

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara.

#### SUMBER-SUMBER LAIN

Intan Selong. (2019). Skripsi: *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian dan Peternakan Kabupaten Bantaeng.*

Tampi, G. B. (2020). *Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kantor Camat Langowan Timur Kabupaten Minahasa. Jurnal Administrasi Publik, 6(92).*

Risky Hidayatullah, E. I. (2021). *Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh. Jurnal Visioner, volume 13 No 1, 1*



