

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI
BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(BKPSDM) KABUPATEN KUPANG PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

Ebenhaezer Daniel
NPP. 31. 0774

Asdaf Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email: danieleben100@gmail.com

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

ABSTRACT

The Problem (GAP): *The implementation of competency development in BKPSDM Kupang Regency is relatively low, as indicated by the uneven provision of opportunities for employees to take part in competency development activities. This has an impact on the ASN Professionalism Index with a low competency dimension. Purpose:* *The study aims to analyze, describe, and identify how competence development for PNS in Kupang Civil Employee and Resource Development (BKPSDM), a factor that hinders its performance and efforts to be taken by the BKPSDM Kupang. Method:* *The study employs descriptive qualitative methods. As for the methods of data collection done through observation, interviews, and documentation. The data collected is prepared in three stages of data reduction, data presentation, and deduction drawing. As a grand theory in this study, the theory of competence development by Sedarmayanti (2017: 323) is used: technical competence, managerial competence, social competence, and intellectual/strategic competence. Result:* *It is shown that several competency development indicators have not been implemented to a good level. There are inhibiting factors such as: lack of employee motivation, limited budget and facilities, not all positions have a description of competency development needs, and the commitment of regional leaders in terms of giving employees permission to take part in competency development activities that are not objective. Conclusion:* *Research shows that development of the PNS 'competence in BKPSDM kupang is not progressing well. As for the Suggestions that researchers can provide The government of the district needs to provide more attention and support for the development of competence PNS, implementing competence development through systems of coaching and mentoring that will indirectly motivate employees to more actively develop competence, compile and review the competence requirement for each civil service office, And optimize the online competence development activities provided free by both central and provincial and private governments*

Keywords: *Competency, Development, Civil Servant*

ABSTRAK

Permasalahan (GAP): *Pelaksanaan pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Kupang terbilang rendah yang ditandai oleh pemberian kesempatan bagi pegawai untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi yang tidak merata. Hal ini berdampak pada Indeks Profesionalitas ASN dimensi kompetensi yang rendah. Tujuan:* *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis,*

mendeskripsikan, dan mengidentifikasi bagaimana pengembangan kompetensi bagi PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang, faktor yang menghambat pelaksanaan kegiatan tersebut dan upaya yang diambil oleh BKPSDM Kabupaten Kupang. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Adapun metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang telah terkumpul diolah dalam tiga tahap yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Sebagai *grand theory* dalam penelitian ini, digunakan teori pengembangan kompetensi oleh Sedarmayanti (2017: 323) yaitu: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial, dan kompetensi intelektual/ strategik. **Hasil/Temuan:** Ditunjukkan pada beberapa indikator pengembangan kompetensi yang belum dapat terlaksana hingga mencapai taraf baik. Terdapat faktor penghambat seperti: kurangnya motivasi pegawai, keterbatasan anggaran dan fasilitas, belum semua jabatan memiliki deskripsi kebutuhan pengembangan kompetensi, dan komitmen pimpinan daerah dalam hal memberikan izin pegawai untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi yang tidak objektif. **Kesimpulan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang belum berjalan dengan baik. Adapun saran yang dapat diberikan oleh peneliti yaitu: pemerintah Kabupaten Kupang perlu memberikan perhatian dan dukungan lebih akan pengembangan kompetensi PNS, menerapkan pengembangan kompetensi melalui sistem *coaching* dan *mentoring* yang akan secara tidak langsung memotivasi para pegawai untuk lebih aktif mengembangkan kompetensinya, menyusun dan meninjau ulang deskripsi kebutuhan kompetensi bagi setiap jabatan PNS, dan mengoptimalkan kegiatan pengembangan kompetensi via daring yang disediakan gratis oleh pemerintah pusat dan provinsi maupun swasta.

Kata Kunci: Pengembangan, Kompetensi, Pegawai Negeri sipil

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia menjadi kunci utama dalam mengoptimalkan kontribusi serta potensi yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Guna menyukseskan pembangunan nasional yang termuat dalam pembukaan Undang-Undang Dasar 1945, peran yang krusial dipegang oleh Aparatur Sipil Negara (ASN). Mereka adalah elemen vital dalam menjalankan pembangunan nasional, bertindak sebagai penyelenggara utama, serta mengambil peran sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan. Dibutuhkan ASN memiliki integritas, profesionalisme, netralitas, kebebasan dari campur tangan politik, bebas dari KKN, serta mampu memberikan pelayanan publik kepada masyarakat dan memenuhi perannya sebagai pengikat persatuan dan kesatuan bangsa.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagai salah satu bagian dari ASN, menempati prioritas utama yang harus dipertimbangkan secara matang dalam proses penyelenggaraan pemerintahan sebelum pemberian layanan dilakukan. Sebagai upaya untuk memenuhi kebutuhan akan pelayanan publik yang baik secara tepat sasaran maka dibentuklah Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah yang memuat bahwa setiap kota atau kabupaten memiliki kewenangan untuk mengelola urusan rumah tangganya sendiri. Aturan tersebut mendasari dilaksanakannya penerapan sistem desentralisasi otonomi daerah yaitu pelimpahan hak dan wewenang oleh pemerintah pusat kepada pemerintah daerah.

Sebagai salah satu bagian dari proses manajemen pegawai, pada dasarnya pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan dengan tujuan untuk terus mengasah kemampuan pegawai dan memberikan pengajaran tentang kemampuan baru. Hal ini demi memenuhi kualifikasi jabatan atau posisi yang didudukinya agar mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap lembaga maupun masyarakat yang dilayani. Berdasarkan PP No. 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS, Diklat dibedakan atas 2 (dua) jenis yaitu Diklat Pra-jabatan yang merupakan syarat dalam pengangkatan CPNS dan Diklat Dalam Jabatan yang dilaksanakan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap PNS agar dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya. Diklat Dalam Jabatan terdiri atas 3 (tiga) yaitu Diklat Kepemimpinan yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan ASN sesuai dengan jenjang jabatan struktural, Diklat Fungsional yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional, dan Diklat Teknis yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil

Terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang. Berdasarkan dokumen Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) dan Nominatif BKPSDM Kabupaten Kupang Tahun 2023, dapat dilihat bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Kupang ternyata masih belum optimal. Hal ini dibuktikan melalui dalam total 4 (empat) tahun terakhir jumlah pegawai yang pernah mengikuti kegiatan Diklat dan Bimbingan Teknis yang adalah 35 orang. Jumlah tersebut tergolong sangat rendah apabila dibandingkan dengan jumlah total 53 orang PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang.

Adapun permasalahan lain terletak pada kualifikasi pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang. Dalam hal ini, terdapat juga pegawai yang ditempatkan pada jabatan yang sifatnya teknis (butuh pengetahuan yang tinggi terkait bidang pekerjaan), namun memiliki latar belakang pendidikan yang kurang sesuai dengan bidang tersebut sehingga pengetahuan pegawai terkait pekerjaan yang diembannya patut dipertanyakan.

Berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 Ayat (2) bahwa setiap PNS memiliki hak mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi minimal 20 JP (Jam Pelajaran) per tahun tampaknya belum dapat terlaksana dengan optimal di BKPSDM Kabupaten Kupang. Peneliti melakukan wawancara singkat dengan Bapak Aprion Jonas Lona, SH, yang menjabat sebagai Sekretaris BKPSDM Kabupaten Kupang, ditemukan bahwa masih banyak pegawai yang belum pernah mengikuti pelatihan atau diklat sama sekali akibat berbagai hambatan, contohnya dari jumlah 16 jabatan fungsional yang tersedia cuma 4 (empat) orang yang diikutsertakan dalam kegiatan Bimbingan Teknis Pemahaman Jabatan Fungsional pada tahun 2022. Hal ini tentu sangat berpengaruh terhadap kompetensi yang dimiliki pegawai dan berdampak langsung pada kualitas layanan yang disediakan oleh BKPSDM Kabupaten Kupang itu sendiri.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, adapun penelitian terdahulu tersebut di antaranya adalah Jurnal Pallangga Praja oleh Muhammad Faisal, Burhanuddi dan Suaib Ibrahim Tahun 2020 berjudul “ANALISIS PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN DI KOTA MAKASSAR”(Faisal et al., 2020), bahwa pengembangan keterampilan pegawai berupa diklat kepemimpinan, fungsional dan teknis. Pengembangan kompetensi pegawai ditinjau dari segi pengembangan pengetahuan dapat dilihat dari pendidikan formal, pendidikan non formal, kesesuaian disiplin ilmu, dan pengalaman kerja. Jurnal Perspektif Ilmu Administrasi oleh Komarudin dan Asep Duddy Budiharta Tahun 2021 berjudul “PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) PROVINSI BANTEN”(Komarudin et al., 2021), bahwa terdapat pengaruh signifikan akan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada BKD Provinsi Banten sehingga dibutuhkan program pengembangan kompetensi yang sesuai. Jurnal Administrative Reform oleh Eva Ningsih Tahun 2018 berjudul “PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH (BPKAD) KABUPATEN KUTAI BARAT”(Ningsih, 2018), bahwa pengembangan kompetensi di bidang intelektual yang dapat dilakukan melalui peningkatan pendidikan formal setingkat lebih tinggi, pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, pendidikan dan pelatihan dibidang kepemimpinan, dan promosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi sumberdaya manusia yang dilakukan di lingkungan BPKAD Kabupaten Kutai Barat, belum mencapai hasil yang maksimal khususnya pada pengembangan diklat yang masih sangat minim. Namun kontribusi dari pengembangan kompetensi yang telah dilakukan telah telah membawa perubahan yang lebih baik dari sebelumnya. Jurnal Ilmiah Kediklatan oleh Irwan Fathurrochman Tahun 2017 berjudul “PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI (STAIN) CURUP MELALUI METODE PENDIDIKAN DAN PELATIHAN”(Fathurrochman, I. 2017), bahwa dalam menghadapi era digitalisasi dokumen dan dalam rangka mencapai Visi dan Misi STAIN Curup adalah menyangkut dua hal, yakni pengembangan kualitas pegawai dan pengembangan karir pegawai. Terkait dengan beberapa permasalahan yang muncul pada pengembangan kualitas pegawai maupun pengembang karir pegawai, maka perlu dilakukan suatu stretegi yang sesuai dan tepat. Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa oleh Jenerson Patonengan Tahun 2021 berjudul “PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN KEPULAUAN SIAU TAGULANDANG BIARO PROVINSI SULAWESI UTARA”(Patonengan, J. 2021), bahwa pengembangan SDM melalui peningkatan kompetensi tergolong belum efektif, disebabkan oleh faktor yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap/Perilaku PNS. Perlunya komitmen serta keinginan yang kuat dari BKPSDM Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara untuk memperhatikan pengembangan SDM melalui peningkatan kompetensi PNS, untuk memenuhi standar kualitas PNS yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku yang professional.

Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah oleh Wahyu Saputra Basri dan Ayu Widowati Johannes Tahun 2022 berjudul “PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM PENERAPAN PELATIHAN NONKLASIKAL PADA ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PROVINSI

SULAWESI SELATAN”(Saputra Basri et al., 2022), pengembangan kompetensi PNS dalam penerapan pelatihan nonklasikal dalam hal ini e-learning masih belum baik dan masih perlu dikembangkan dari program yang digunakan pada proses pelatihan maupun pada proses pelaksanaan kegiatan seperti pengawasan pelaksanaan kegiatan. Hal yang mendorong kegiatan pelatihan dengan e-learning yaitu adanya perubahan zaman menuju era revolusi industri 4.0 yang mengedepankan teknologi dalam hidup masyarakat termasuk dalam pemerintahan khususnya pada proses pengembangan kompetensi PNS serta pandemi covid-19 yang membatasi dilakukannya pelatihan secara klasikal atau tatap muka sehingga pelatihan dengan model nonklasikal dalam hal ini e-learning harus dilakukan demi untuk memenuhi hak PNS dalam melakukan pengembangan kompetensi berupa pelatihan. Jurnal SAWALA oleh Raden Yudhy Pradityo Setiadiputra Tahun 2017 berjudul “URGENSI PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM SECARA BERKESINAMBUNGAN DI LINGKUNGAN INSTANSI PEMERINTAH”(Setiadiputra. 2017), bahwa urgensi program pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan secara berkesinambungan sangat diperlukan oleh setiap instansi pemerintah. Seluruh instansi pemerintah harus ikut berpartisipasi secara aktif dalam penyusunan program pengembangan kompetensi SDM. Hal tersebut guna memudahkan dan menghasilkan output atas hasil pengembangan kompetensi SDM. Dengan pelaksanaan pengembangan kompetensi SDM yang dilakukan secara berkesinambungan diharapkan akan menciptakan kinerja pegawai serta kinerja organisasi yang meningkat sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik oleh instansi pemerintah. Jurnal oleh Dewi Sartika dan Mayahayati Kusumaningrum Tahun 2017 berjudul “PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR”(Sartika et al. 2017.), bahwa Pengembangan kompetensi masih dianggap menjadi ranah BKD dan belum menjadi prioritas kebutuhan pemerintah daerah berbasis *regional content*, pengembangan kompetensi masih terkendala dengan minimnya anggaran dan tenaga pengelola, adanya kebijakan pusat yang inkonsisten yang tidak mampu diikuti oleh daerah. Jurnal Widyaiswara Indonesia oleh Urkanus Sihombing Tahun 2023 berjudul “ANALISIS KEBUTUHAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM RANGKA MENDUKUNG REFORMASI BIROKRASI KEMENTERIAN DALAM NEGERI”(Sihombing et al., 2023) bahwa capaian program pengembangan kompetensi PNS Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021 sangat rendah dipengaruhi faktor belum efektifnya penerapan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dalam perencanaan pengembangan kompetensi; belum terintegrasinya sistem pengelolaan program pengembangan kompetensi dengan kebutuhan unit kerja eselon I, sumber daya internal BPSDM, hasil dan evaluasi program pengembangan kompetensi. Untuk meningkatkannya telah ditetapkan Keputusan Menteri Dalam Negeri tentang Rencana Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kementerian Dalam Negeri Tahun 2022-2026 sebagai acuan bagi BPSDM dalam pengelolaan pengembangan SDM. Jurnal oleh Alfiah Pra Mundiarsih Tahun 2018 berjudul “STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI WIDY AISWARA MELALUI *KNOWLEDGE SHARING*”(Sihombing et al., 2023), bahwa peningkatan kompetensi Widyaiswara melalui *knowledge sharing* dapat dikembangkan dengan tiga hal, yaitu pertama melalui pertemuan baik formal maupun informal, kedua melalui dukungan pimpinan dalam hal fasilitas ruangan dan teknologi untuk berbagi pengetahuan serta membangun kepercayaan dan ketiga melalui penghargaan baik materi maupun non materi.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Peneliti melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan adalah pengembangan kompetensi terkhususnya bagi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang, peneliti akan meneliti kendala dari pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi dan upaya untuk mengatasi kendala tersebut. Selain itu, ada perbedaan teori yang digunakan yang mana penulis dalam penelitian ini menggunakan teori pengembangan kompetensi menurut Sedarmayanti (2017). Adapun persamaan dari keenam penelitian sebelumnya dan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama membahas terkait pengembangan kompetensi.

1.5 Tujuan

Tujuan dari peneliti melakukan penelitian ini meliputi: untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kompetensi bagi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang; untuk mendeskripsikan dan menganalisis kendala dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi; dan untuk mendeskripsikan dan menganalisis upaya-upaya mengatasi kendala pengembangan kompetensi.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan analisis data yang bersifat induktif. Adapun peneliti mengumpulkan data dengan teknik triangulasi dimana triangulasi sendiri diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang sama (Sugiyono, 2019:241). Peneliti menggabungkan wawancara, dokumentasi, dan observasi sebagai teknik pengumpulan data dimana peneliti melakukan wawancara yang mendalam terhadap 9 orang informan yang terdiri atas Kepala BKPSDM Kabupaten Kupang, Sekretaris BKPSDM Kabupaten Kupang, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan, 3 (tiga) orang Staf Fungsional Umum, dan Sampel PNS yang Mendapatkan Kesempatan Mengikuti Kegiatan Pengembangan Kompetensi. Dalam pelaksanaan penelitian, peneliti menganalisis data melalui reduksi data, penyajian data, lalu penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Penerapan Sistem Merit Bagi PNS di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kota Kupang

Menurut Sedarmayanti dalam bukunya berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (2017: 323), pengembangan kompetensi terbagi atas empat, antara lain: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial, dan kompetensi intelektual/ strategis. Mengacu pada teori tersebut, peneliti mendeskripsikan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri sipil di BKPSDM Kabupaten Kupang.

3.1.1 Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis merujuk pada keterampilan dan pengetahuan yang khusus terkait dengan bidang atau disiplin tertentu yang menjadi fokus utama dari tugas dan tanggung jawab suatu

organisasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, pengembangan kompetensi teknis diukur melalui 3 (tiga) indikator yaitu pelatihan teknis fungsional, tingkat pendidikan dan pengalaman kerja secara teknis. Adapun Riwayat Pelatihan Teknis pegawai di BKPSDM Kabupaten Kupang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1
Data Riwayat Bimbingan Teknis yang Pernah Diikuti oleh
PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang

No	Nama	Jabatan	Riwayat Bimbingan Teknis Yang Pernah Diikuti
1	DINA ABISAT MASNENO, S.Pd	Kepala Badan	<p>Bimbingan Teknis Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS Instansi Pemerintah Daerah Wilayah Kerja Kanreg X BKN Denpasar Tahun Kareng 2022</p> <p>Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Kepegawaian Angkatan 1 di Lingkungan Pemerintah Daerah Tahun 2022</p> <p>Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial Dan Sosial Kultural Tahun 2022</p> <p>Literasi Digital Dan Emerging Skill Dalam Pemetaan Kompetensi PNS Tahun 2022</p>
2	APRION JONAS LONA,SH	Sekretaris Badan	<p>Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Tahun 2022</p> <p>Literasi Digital dan Emerging Skill dalam Pemetaan Kompetensi PNS Tahun 2022</p> <p>Pembinaan Kesejahteraan Bagi P3K Tahun 2017</p> <p>Simpegnas Bagi Instansi Wilayah Kerja Kantor Regional X Tahun 2017</p>
3	FEREDERIK LASIKO, S.Sos	Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi	<p>Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial Dan Sosial Kultural Tahun 2022</p> <p>Bimbingan Teknis Pengembangan Kompetensi Berpikir Kritis Bagi ASN Lingkup Pemerintah Provinsi NTT & Kabupaten/Kota Tahun 2023</p>
4	HERLINA PINAT, SP	Kepala Bidang Mutasi dan Promosi	<p>Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Tahun 2022</p> <p>Literasi Digital dan Emerging Skill dalam Pemetaan Kompetensi PNS Tahun 2022</p> <p>Pembinaan Kesejahteraan Bagi P3K Tahun 2017</p>
5	YORHANS LILO, SH	Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan	<p>Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Tahun 2022</p> <p>Literasi Digital dan Emerging Skill dalam Pemetaan Kompetensi PNS Tahun 2022</p>
6	YULIANUS NURAK, SH	Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur	<p>Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Tahun 2022</p>

			Literasi Digital dan Emerging Skill dalam Pemetaan Kompetensi PNS Tahun 2022 Pembinaan Kesejahteraan Bagi P3K Tahun 2017
7	YUSUF BENYAMIN RUNESI , S.Sos	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	-
8	ALSELINDAH ROSE LANGKAMENG, S.STP, MM	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	-
9	YERUSALEM AGUSTHINUS BABU, S.Kom	Pranata Komputer Ahli Muda	Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Tahun 2022 Literasi Digital dan Emerging Skill dalam Pemetaan Kompetensi PNS Tahun 2022 Pembinaan Kesejahteraan Bagi P3K Tahun 2017
10	VRIDA RIYANI ROSMIYATI SELAN, SH	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	-
11	LOUIS ELVAN NANGGI ANG, S.STP	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Tahun 2022 Literasi Digital dan Emerging Skill dalam Pemetaan Kompetensi PNS Tahun 2022 Pembinaan Nasional Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) di Instansi Pemerintah Daerah Tahun 2021
12	VICTOR IMANUEL NAISUNIS, S.A.P	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Tahun 2022 Literasi Digital dan Emerging Skill dalam Pemetaan Kompetensi PNS Tahun 2022 Pelatihan Diklat Jafung Asesor SDM Aparatur Tahun 2016
13	NUR HIDAYATI	Pengelola Kepegawaian	-
14	DOMINGGUS JUMLIAMOS SOL'UF, S.A.P	Ahli Pertama - Analisis SDM Aparatur	-
15	YANTI THOMAS, S.IP	Analisis Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan	-
16	APREDAL Z. YANTI TEFU, SST	Analisis Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan	-
17	REKY ALFONS KAINAMA, S.STP	Analisis Keuangan	-
18	MUHAMMAD JIHAD, S.Pd. M.Si	Analisis Diklat	Pendidikan dan Pelatihan Manajemen Kepegawaian Angkatan I di Lingkungan Pemerintah Daerah Tahun 2022 Bimbingan Teknis Pengembangan Kompetensi Berpikir Kritis Bagi ASN Lingkup Pemerintah Provinsi NTT & Kabupaten/Kota Tahun 2023 Simpegnas Bagi Instansi Wilayah Kerja Kantor Regional X Tahun 2017

19	ALEXIUS SOLEMAN LEKA, A.Md	Pengelola Disiplin Pegawai	Bimbingan Teknis Pemahaman Jabatan Fungsional Sesuai Peraturan Instansi Pembina Dan PP Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Penyusunan SKP Tahun 2022 Bimbingan Teknis Pengembangan Kompetensi Berpikir Kritis Bagi ASN Lingkup Pemerintah Provinsi NTT & Kabupaten/Kota Tahun 2023
20	TRIARTINI, A.Md	Pengelola Informasi Kepegawaian	-
21	ROSALINA APRILIANI TIKO, S.Tr.IP	Analisis Penegakan Integritas dan Disiplin SDM Aparatur	-
22	YUSTINA MARIA KEMBA, SE	Analisis Penegakan Integritas Dan Disiplin SDM Aparatur	-
23	FENCY ERNA WELMINCE MISSA, S.I.Kom	Analisis Data Dan Informasi Kepegawaian	-
24	MEX OMEGA NALLE, S.Sos	Analisis Peraturan Administrasi	-
25	NELSON BASTIAN NOPE, SH, MH	Analisis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda	Pengembangan Alat Ukur Penilaian Kompetensi Manajerial dan Sosial Kultural Tahun 2022 Literasi Digital dan Emerging Skill dalam Pemetaan Kompetensi PNS Tahun 2022 Pelatihan Diklat Jafung Asesor SDM Aparatur Tahun 2016
26	EMIL NIKSON GOMANG, SH	Analisis Kinerja	Bimbingan Teknis Pemahaman Jabatan Fungsional Sesuai Peraturan Instansi Pembina Dan PP Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Penyusunan SKP Tahun 2022
27	DESWANTI THIODORUS TONI, S.Sos	Analisis Pengembangan Kompetensi	Bimbingan Teknis Pemahaman Jabatan Fungsional Sesuai Peraturan Instansi Pembina Dan PP Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Penyusunan SKP Tahun 2022
28	TIRSA YAYOKA BURENI, S.Pd	Analisis Kesejahteraan Sumber Daya Manusia Aparatur	-
29	MUHAMMAD RIFKI ROSMAN, S.STP	Analisis Perencanaan, Evaluasi Dan Pelaporan	-
30	MARIANUS LEKI	Pengelola Kepegawaian	Sosialisasi "Pengisian JPT Sesuai Norma, Standar, Prosedur Dan Kriteria Manajemen ASN" Tahun 2023
31	FRANS ERICK KANAHEBI, S.T	Analisis Sistem Informasi	-
32	YULITA NATA, S.Sos	Ahli Pertama - Analisis SDM Aparatur	-
33	HERDINUS BANU, S.Sos	Ahli Pertama - Analisis SDM Aparatur	Pembinaan Nasional Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Di Instansi Pemerintah Daerah Tahun 2021 Pelatihan Diklat Jafung Asesor SDM Aparatur Tahun 2016
34	PONSIANUS YOHANES BERKHMANN TUMUR, S.I.P	Ahli Pertama - Asesor SDM Aparatur	-
35	RAYMOND GARIBALDY THENE, SE	Ahli Pertama - Asesor SDM Aparatur	Pembinaan Nasional Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Di Instansi Pemerintah Daerah Tahun 2021

36	YUSUF LASIBEY, SE	Ahli Pertama - Asesor SDM Aparatur	Pembinaan Nasional Panitia Seleksi Pengisian Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Di Instansi Pemerintah Daerah Tahun 2021 Pelatihan Diklat Jafung Asesor SDM Aparatur Tahun 2016
37	YOHANES A. L. NONO, S.Sos	Analisis Pengembangan Karier	-
38	MARIANA APRILIA INA ABON SOGEN, S.Psi	Analisis Kesejahteraan Sumber Daya Manusia Aparatur	-
39	DELDESYA SELFIANA PADABAIN, A.Md	Pengelola Penilaian Kinerja Pegawai	-
40	MARIANA ROSANA BAU, A.Md	Pengelola Kepegawaian	Bimbingan Teknis Pengembangan Kompetensi Berpikir Kritis Bagi ASN Lingkup Pemerintah Provinsi NTT & Kabupaten/Kota Tahun 2023
41	ATALIN DONA HUKA, S.Sos	Analisis Diklat	-
42	IKE MARLINA TULLE, S.Kom	Analisis Data Dan Informasi Kepegawaian	-
43	SEBASTIANUS MAFEO	Pengadministrasi Umum	-
44	BE'ABONITO KRISTIAN TO MOOY, STr.IP	Analisis Perencana Anggaran	-
45	RAHMATUL FITRI, A.Md. Keb	Pengelola Kepegawaian	Bimbingan Teknis Pengembangan Kompetensi Berpikir Kritis Bagi ASN Lingkup Pemerintah Provinsi NTT & Kabupaten/Kota Tahun 2023
46	ANDRI YANTHA NAISUNIS, S.A.P	Ahli Pertama - Analisis SDM Aparatur	Sertifikasi Kompetensi Teknis Manajemen ASN Tahun 2022
47	LIFRED JUNEDY LUSI, S.A.P	Ahli Pertama - Analisis SDM Aparatur	Sertifikasi Kompetensi Teknis Manajemen ASN Tahun 2022
48	MARKUS ANO	Pengelola Kepegawaian	-
49	MARSELINA LOPSAU	Pengelola Kepegawaian	-
50	RIDWAN ARYANTO FANGIDAE, A.Md	Pengelola Pengembangan Karier	Sosialisasi "Pengisian JPT Sesuai Norma, Standar, Prosedur Dan Kriteria Manajemen ASN" Tahun 2015
51	YONATHAN EFRAN TULLY, A.Md	Pelaksana/Terampil - Pranata SDM Aparatur	-
52	SARLINCE MURNIATY, A.Md	Pelaksana/Terampil - Pranata SDM Aparatur	-
53	MARGRET NOVLINE K.J. FANGIDAE, A.Md	Pengelola Penyelenggaraan Diklat	Bimbingan Teknis Pemahaman Jabatan Fungsional Sesuai Peraturan Instansi Pembina Dan PP Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Penyusunan SKP Tahun 2022

Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Kupang, 2024

Berdasarkan **Tabel 1** terlihat bahwa dari total 53 PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang, terdapat sebanyak 28 orang atau 52,8 % pegawai yang belum pernah sama sekali mengikuti kegiatan diklat/bimbingan teknis. Terlihat bahwa pada tahun 2019-2022 jumlah PNS yang diberikan kesempatan untuk mengikuti kegiatan diklat adalah 33 pegawai dan pada tahun 2023 terdapat 2 kegiatan diklat teknis yang dilaksanakan karena beberapa alasan yaitu keterbatasan anggaran,

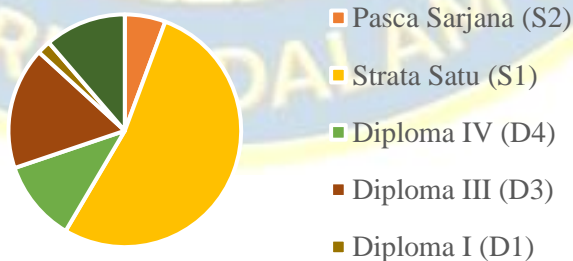
minimnya pemahaman PNS akan pemanfaatan teknologi, dan belum semua jabatan memiliki deskripsi kebutuhan kompetensi. Kedua, setelah dilaksanakan wawancara dan observasi ditemukan bahwa pada indikator latar belakang pendidikan ditemukan bahwa para PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang mayoritas datang dari latar belakang pendidikan Administrasi yakni sebanyak 10 orang, kemudian pegawai dengan latar belakang pendidikan Manajemen sebanyak 7 (tujuh) orang. Hal ini dapat terjadi karena ketersediaan SDM di Kabupaten Kupang yang bervariasi ketika proses seleksi CPNS, namun tidak menjadi permasalahan karena pegawai dituntut bekerja sambil belajar. Ketiga, berdasarkan hasil wawancara dan observasi lapangan ditemukan bahwa mayoritas PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang memiliki pengalaman kerja yang terhitung lama sebagai PNS. Sebanyak 39 atau 73,5% dari keseluruhan pegawai memiliki tahun pengangkatan PNS di atas tahun 2020 dan tersebar pada setiap bidang. pegawai dengan pengalaman kerja yang terbilang lama pada setiap bidang di BKPSDM Kabupaten Kupang ini memiliki dampak positif terhadap kompetensi pegawai lainnya. Keberadaan para pegawai tersebut mampu menjadi mentor bagi pegawai dengan pengalaman kerja yang lebih sedikit melalui *sharing* non-formal sesama pegawai.

3.1.2 Kompetensi Manajerial

Kompetensi manajerial adalah kemampuan yang berkaitan dengan pengaturan, pengorganisasian, dan pengelolaan operasional suatu organisasi oleh pegawai. Pengembangan kompetensi manajerial dapat diukur melalui 3 (tiga) indikator yaitu pelatihan struktural atau manajemen, tingkat pendidikan, dan pengalaman kepemimpinan. Pertama, berdasarkan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan, penyelenggaraan pelatihan struktural bertujuan untuk mengembangkan kompetensi manajerial dalam rangka memenuhi syarat standar kompetensi yang harus dimiliki suatu jabatan struktural. Hal ini nampaknya belum mampu terwujud secara optimal. Setelah dilaksanakan wawancara dan observasi ditemukan bahwa dari 53 orang PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang hanya sebanyak 7 (tujuh) orang di antaranya yang pernah mengikuti pelatihan struktural bahkan terdapat 4 (empat) orang PNS yang menduduki jabatan struktural belum pernah mengikuti kegiatan pelatihan struktural.

Gambar 1

Pie Chart Jumlah PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang Menurut Tingkat Pendidikan



Sumber: Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BKPSDM Kabupaten Kupang, 2024

Kedua, berdasarkan **Gambar 1** tergambar bahwa PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang mayoritas tingkat pendidikannya adalah Sarjana S1 sejumlah 28 orang, diikuti oleh pegawai lulusan program pendidikan Diploma III sejumlah 9 (Sembilan) orang, pegawai lulusan program pendidikan Diploma IV sejumlah 6 (enam) orang, sebanyak 6 (enam) orang pegawai adalah lulusan SMA dan 1 (satu) orang pegawai adalah lulusan program pendidikan Diploma I, kemudian hanya 3 (tiga) orang pegawai yang adalah lulusan program pendidikan pasca sarjana (S2). , mayoritas PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang bergelar Strata Satu (S1) yang dianggap baik. Berdasarkan Dokumen Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah (LPPD) BKPSDM Kabupaten Kupang Tahun 2023, Indeks Profesionalisme ASN Dimensi Kualifikasi telah melewati target. Pada Peraturan BKN No. 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara Dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, Dimensi Kualifikasi digunakan untuk mengukur data mengenai kualifikasi pendidikan formal PNS dari jenjang paling tinggi sampai jenjang paling rendah.

Tabel 2
Capaian Kinerja Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
BKPSDM Kabupaten Kupang Tahun 2023

Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Target	Capaian	Persentase
Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang baik, bersih, akuntabel, inovatif bebas korupsi, kolusi dan nepotisme	▪ Indeks Profesionalisme Dimensi Kualifikasi	11,65	20,91	100%
	▪ Indeks Profesionalisme Dimensi Kompetensi	29	9,04	31,17%
	▪ Indeks Profesionalisme Dimensi Kinerja	25,20	24,4	96,82%
	▪ Indeks Profesionalisme Dimensi Disiplin	4,94	5	100%
	▪ Indeks Sistem Merit	240	107	44,58%

Sumber: Dokumen LPPD BKPSDM Kabupaten Kupang Tahun 2023

Pada **Tabel 2**, terlihat bahwa Indeks Profesionalisme (IP) Dimensi Kualifikasi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang telah memenuhi target bahkan melewati target yang ada, ditetapkan angka 11,65 sebagai target dan diperoleh capaian hingga 20,91. Kendati demikian, tetap diharapkan adanya peningkatan strata pendidikan agar setiap pegawai yang mengemban tugas dan tanggung jawab adalah orang yang berpendidikan tinggi dan memiliki inovasi.

Ketiga, pada indikator pengalaman kepemimpinan ditemukan bahwa para pejabat struktural di BKPSDM Kabupaten Kupang memiliki pengalaman kepemimpinan yang baik. Hal ini didukung oleh hasil wawancara peneliti bersama beberapa pegawai fungsional yang menyatakan bahwa Kepala BKPSDM Kabupaten Kupang dan jajaran pejabat strukturalnya mampu memimpin organisasi dengan baik karena pengalaman yang dimiliki oleh mereka. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti menemukan bahwa para pimpinan di BKPSDM Kabupaten Kupang sebelum menduduki jabatannya yang sekarang, telah sebelumnya menjadi pemimpin di bidang maupun Organisasi Perangkat daerah (OPD) lain BKPSDM Kabupaten Kupang yang sekarang terhitung sejak tanggal 3

Januari 2023 dipimpin oleh Ibu Dina Abisat Masneno, S.Pd selaku Kepala Badan yang sebelumnya menjabat sebagai Sekretaris BKPSDM Kabupaten Kupang. Selain itu, posisi Sekretaris Badan dijabat oleh Bapak Aprion Jonas Lona, SH sejak 8 September 2023 yang sebelumnya menjabat sebagai Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur di BKPSDM Kabupaten Kupang. Kemudian para Kepala Bidang yang sudah memiliki pengalaman dalam memimpin yang baik seperti Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan, Bapak Yorhans Silo, SH yang menjabat sebagai yang pernah menjabat sebagai Kepala Bidang Perlindungan Masyarakat di Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Kupang.

3.1.3 Kompetensi Sosial

Pada dimensi kompetensi sosial terdiri atas 2 (dua) indikator yakni: kemampuan komunikasi pegawai dalam organisasi dan kemampuan kerja sama pegawai antar bidang. Pertama, menurut Jalaluddin dalam bukunya Psikologi Komunikasi edisi revisi (2018:13) menyebutkan bahwa “komunikasi yang efektif ditandai dengan adanya pengertian, dapat menimbulkan kesenangan, mempengaruhi sikap, meningkatkan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan”. Ditemukan bahwa kemampuan komunikasi pegawai di BKPSDM Kabupaten Kupang sudah tergolong sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan kendati jumlah pegawai yang banyak namun tetap saling mengenal dan mampu bergaul akrab walaupun terdapat perbedaan latar belakang antar pegawai. Komunikasi antar pegawai yang baik ini dapat berdampak pada kinerja keseluruhan organisasi seperti aliran informasi yang menjadi cepat, terhindarnya dari konflik internal, dan terciptanya lingkungan kerja yang lebih menyenangkan dan produktif.

Kedua, Kerja sama adalah kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif dengan individu-individu lainnya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan, yang mencakup visi, misi, serta target-target yang telah dirumuskan. Menurut Shane dan Von Glinow (2019, 146), aspek kerja sama yang efektif terdiri atas *Five C*, yaitu: *Cooperating* (Bekerjasama), *Coordinating* (Koordinasi), *Communicating* (Komunikasi), *Comforting* (Kenyamanan), dan *Conflict resolving* (Pemecahan Masalah). Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti ketika berada di BKPSDM Kabupaten Kupang, terlihat setiap pegawai yang di sana mampu untuk berada di ruangnya hingga jam kerja selesai. Hal tersebut mampu menunjukkan bahwa para PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang mampu mendahulukan kepentingan dinas sebelum kepentingan pribadi dengan pulang tepat waktu, yang perlu diakui bahwa tidak semua OPD mampu melakukan hal tersebut. Pada indikator kemampuan kerja sama pegawai antar bidang, dapat dikatakan bahwa sudah terwujudnya kerja sama yang efektif menurut Shane dan Von Glinow (2019, 146) namun belum optimal. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dan observasi yang telah dilakukan peneliti, pada 5 (lima) aspek dalam *Five C* semuanya sudah terlaksana dengan baik. Para pegawai mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku dan telah terwujudnya komunikasi yang baik pula, namun belum sepenuhnya optimal karena dalam pemanfaatan aplikasi *WhatsApp* sebagai saluran komunikasi yang sering terganggu akibat kendala jaringan yang tidak stabil.

3.1.4 Kompetensi Intelektual/ Strategik

Pada dimensi kompetensi intelektual/ strategik terdiri atas 2 (dua) indikator yaitu kemauan untuk mengembangkan kompetensi individu dan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target. Pertama, pentingnya pengembangan kompetensi bagi PNS tidak dapat disangkal, namun hal tersebut hanya dapat terlaksana apabila terdapat motivasi, tekad, dan keinginan dari diri individu pegawai itu sendiri. Tanpa aspek internal tersebut segala fasilitas dan pendanaan yang tersedia akan menjadi tidak

berarti. Pada Kabupaten Kupang, pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil biasanya dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti diklat, pelatihan, seminar, dan tugas belajar serta izin belajar. pada indikator kemauan untuk mengembangkan kompetensi individu dapat dibilang masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan inisiatif PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang untuk mencari informasi terkait kegiatan pengembangan kompetensi masih rendah. Terdapat juga beberapa alasan yang melatarbelakangi hal tersebut yakni keterbatasan anggaran dan *mind set* pegawai akan pengembangan kompetensi yang tidak tepat.

Kedua, Salah satu bukti pegawai memiliki kompetensi intelektual adalah kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan fungsinya sesuai target deadline. Berdasarkan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD) BKPSDM Kabupaten Kupang tahun 2023 pada tabel 4.9. Terlihat bahwa capaian Indeks Profesionalisme Dimensi Kinerja berada pada persentase 96,82%. Pada Peraturan BKN No. 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara Dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, Dimensi Kinerja digunakan untuk mengukur informasi mengenai penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau organisasi dengan memperhatikan target, capaian, hasil, dan manfaat yang dicapai serta perilaku PNS. Ditetapkan target IP PNS Dimensi Kinerja pada angka 25,20 dan diperoleh nilai 24,4 pada akhir periode sebagai hasil. Tentunya hal ini perlu untuk dievaluasi dan mendapatkan perhatian lebih untuk dimaksimalkan karena akan berdampak pada kemajuan BKPSDM Kabupaten Kupang.

3.2 Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi PNS di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kupang

Faktor penghambat yang menjadi kendala pada pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang setelah dilakukan wawancara berdasarkan 4 (empat) dimensi dari teori Sedarmayanti, ditemukan beberapa penyebab yakni:

3.2.1 Motivasi Pegawai

Ditemukan terdapat beberapa alasan mengapa motivasi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang untuk mengembangkan kompetensi individu tergolong rendah, yakni mayoritas pegawai memiliki pekerjaan sampingan. Berdasarkan PP No 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil sudah tidak diberlakukannya lagi larangan bagi PNS untuk memiliki usaha sampingan selama tidak melanggar kode etik ASN yang sebelumnya larangan tersebut pernah diatur dalam PP No. 6 Tahun 1974. Hal ini menurunkan keaktifan pegawai dalam mencari informasi tentang kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan kompetensi dan memilih menggunakan waktu di luar jam dinas untuk mengurus usaha sampingan tersebut. Alasan berikutnya adalah terbentuknya pola pikir di kalangan pegawai bahwa kegiatan pengembangan kompetensi sebaiknya diberikan kepada pegawai yang lebih muda karena dianggap memiliki banyak kesempatan untuk berkarir. Pemikiran seperti ini tentunya sangat keliru karena setiap pegawai memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti pengembangan kompetensi yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja seorang PNS agar tetap produktif dan relevan.

3.2.2 Keterbatasan Anggaran dan Fasilitas

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan narasumber, peneliti menyimpulkan bahwa terdapat kekurangan anggaran yang dimiliki oleh BKPSDM Kabupaten Kupang untuk membiayai

seluruh pegawai untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi dengan minimal 20 JP per tahun dan kekurangan fasilitas penunjang kegiatan.

3.2.3 Belum Semua Jabatan Memiliki Deskripsi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara Pasal 2 (dua) ayat satu (1) “Dalam menyelenggarakan manajemen aparatur sipil negara berbasis sistem merit, setiap instansi pemerintah harus menyusun Standar Kompetensi ASN” dan pada pasal 11 ayat 1 (satu) “Penyusunan Standar Kompetensi ASN oleh instansi pengguna dengan cara menggabungkan antara standar kompetensi manajerial dan standar kompetensi sosial kultural”. Dokumen standar kompetensi teknis yang berisi identitas jabatan, kompetensi jabatan, dan persyaratan jabatan kemudian dijadikan patokan dalam mengambil keputusan manajemen PNS salah satunya pengembangan kompetensi. Ditemukan bahwa di BKPSDM Kabupaten Kupang belum terdapat rincian deskripsi kebutuhan kompetensi untuk semua jabatan terkhususnya jabatan fungsional pelaksana. Hal ini menjadi hambatan yang sering tidak diperhatikan namun sangat berdampak, akibatnya proses pengembangan kompetensi yang terlaksana menjadi kurang terarah karena tidak terdapat acuan bagi pegawai untuk mengembangkan kompetensinya.

3.2.4 Komitmen Pimpinan

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi peneliti, ditemukan bahwa masih kurangnya komitmen pimpinan dalam hal pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang. Jajaran pejabat daerah yang berwenang untuk menerbitkan izin belajar bagi PNS masih mencampurkan unsur kepentingan tersendiri dalam pemberian izin belajar bagi PNS yang mengajukan. Hal ini sangat miris karena dalam praktiknya, birokrasi masih disusupi oleh kepentingan tertentu dari pihak pimpinan.

3.3 Upaya Yang Dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kupang Untuk Mengatasi Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi PNS

Hasil wawancara dan observasi peneliti dengan PNS terkait di BKPSDM Kabupaten Kupang disampaikan adanya usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi PNS, karena hal ini dianggap dapat memengaruhi kinerja dan tingkat produktivitas pegawai. Upaya-upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Kupang adalah sebagai berikut:

1. Membangun Motivasi Pegawai
2. Pengajuan Penambahan Anggaran
3. Memanfaatkan Kegiatan Pengembangan Kompetensi yang Tersedia Secara *Online*
4. Membangu Tim Kerja yang Suportif

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang mengalami beberapa kendala, salah satunya dari segi motivasi pegawai yang didasari berbagai alasan seperti mayoritas pegawai memiliki pekerjaan sampingan yang menurunkan keaktifan

pegawai dalam mengembangkan kompetensinya, terbentuknya pola pikir di kalangan pegawai bahwa kegiatan pengembangan kompetensi sebaiknya diberikan kepada pegawai yang lebih muda karena dianggap memiliki banyak kesempatan untuk berkarir yang sejalan dengan temuan oleh Jenerson Patonengan bahwa peningkatan kompetensi yang belum efektif disebabkan oleh faktor yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap/Perilaku PNS (Patonengan, J. 2021.). Kendala berikutnya adalah keterbatasan anggaran yang dimiliki oleh BKPSDM Kabupaten Kupang untuk memberikan kesempatan pelatihan maupun diklat kepada pegawai yang terhitung memiliki jumlah 53 pegawai, hal ini sejalan dengan temuan oleh Dewi Sartika dan Mayahayati Kusumaningrum bahwa pengembangan kompetensi di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur masih terkendala dengan minimnya anggaran dan tenaga pengelola (Sartika et al., 2017).

Sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Urkanus Sihombing yang menyimpulkan bahwa capaian program pengembangan kompetensi PNS Kementerian Dalam Negeri Tahun 2021 dengan ukuran Indeks ASN Profesional sebesar 42,23 termasuk sangat rendah, dipengaruhi faktor belum efektifnya penerapan analisis kebutuhan pengembangan kompetensi dalam perencanaan pengembangan kompetensi (Sihombing et al., 2023) , hal tersebut pula menjadi faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang yang dalam hal ini akibat belum terdapat rincian deskripsi kebutuhan kompetensi untuk semua jabatan terkhususnya jabatan fungsional pelaksana. Faktor penghambat terakhir dalam pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang adalah masih rendahnya komitmen pimpinan daerah Kabupaten Kupang dalam pemberian kesempatan bagi PNS untuk melaksanakan pengembangan kompetensi yang dalam hal ini berupa pemberian izin belajar. Fenomena sejalan dengan hasil penelitian dalam jurnal oleh Alfiah Pra Mundiarsih bahwa pengembangan kompetensi PNS membutuhkan dukungan dari pimpinan OPD maupun pemerintah daerah (Mundiarsih, A. P. 2018)

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan, peneliti dapat menyimpulkan uraian pokok bahwa Pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM kabupaten Kupang berdasarkan teori pengembangan kompetensi yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017: 323) dapat dikatakan belum terlaksana dengan optimal dan sesuai regulasi karena masih terdapat beberapa hambatan yang dihadapi. Hambatan dalam pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang, yaitu:

- a. Terdapat kekurangan motivasi dari tiap individu PNS, ditemukan bahwa masih terdapat anggapan bahwa pengembangan kompetensi melalui pendidikan lanjutan formal dan diklat lebih diperuntukkan bagi pegawai yang masih muda dan memilih menggunakan waktu luangnya untuk mengurus pekerjaan sampingannya;
- b. Anggaran pemerintah yang diberikan kepada BKPSDM Kabupaten Kupang untuk kepentingan pengembangan kompetensi PNS yang terbatas;
- c. Belum semua jabatan fungsional yang berada di BKPSDM Kabupaten Kupang memiliki deskripsi standar kebutuhan kompetensi; dan
- d. Masih terdapat pencampuran urusan kepentingan pribadi dalam pemberian izin belajar dan tugas belajar bagi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang dari kalangan pejabat daerah.

Untuk mengatasi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi PNS, maka upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Kupang adalah sebagai berikut:

- a. Membangun motivasi pegawai;
- b. Melakukan pengajuan penambahan anggaran;
- c. Memanfaatkan kegiatan pengembangan kompetensi yang tersedia secara online; dan
- d. Membangun tim kerja yang suportif.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Adapun waktu yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian terbilang cepat sehingga pelaksanaan penelitian memerlukan manajemen waktu yang baik.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Peneliti menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa atau bahkan dengan lingkup yang lebih luas berkaitan terkait pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Kupang untuk menemukan hasil yang lebih mendalam. Harapan besar dari peneliti bahwa hasil penelitian ini dapat dijadikan landasan evaluasi penerapan sistem merit di tingkat pemerintahan daerah agar kedepan kebijakan ini dapat lebih tepat sasaran dalam penyelenggaraannya serta dapat lebih dirasakan manfaatnya.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Pemerintah Kabupaten Kupang, khususnya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kupang yang telah memberikan kesempatan untuk meneliti bagaimana pengembangan kompetensi pegawai di organisasi terkait. Terima kasih juga diucapkan kepada seluruh pihak lain yang mendukung mulai dari keluarga hingga teman-teman yang membantu penyelesaian penelitian ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- McShane & Glinow, V. (2019). *“Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for The Real World”*. New York.
- Rakhmat, J. (2018). *“Psikologi Komunikasi edisi revisi”*. Bandung: Simbiosis Rakatama Media
- Sedarmayanti. (2017). *“Manajemen Sumber Daya Manusia”*. Bandung: Refika.
- Sugiyono. (2019). *“Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D”*. Bandung: Alfabeta.

B. Jurnal

- Saputra Basri et al., 2022. *“Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Penerapan Pelatihan Nonklasikal Pada Era Revolusi Industri 4.0 Di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan”*. Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah
- Faisal et al., 2020. *“Analisis Pengembangan Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pendidikan di Kota Makassar”*. Jurnal Pallangga Praja

- Fathurrochman, I. 2017. *“Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan”*. Jurnal Ilmiah Kediklatan
- Komarudin et al., 2021. *“Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Banten”*. Jurnal Perspektif Ilmu Administrasi
- Mundiarsih, A. P. 2018. *“Strategi Pengembangan Kompetensi Widyaiswara Melalui Knowledge Sharing”*. Jurnal Civil Service
- Ningsih, 2018. *“Pengembangan Kompetensi Pegawai Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kutai Barat”*. Jurnal Administrative Reform
- Patonengan, J. 2021. *“Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Siau Tagulandang Biaro Provinsi Sulawesi Utara”*. Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa
- Sartika et al., 2017. *“Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur”*. Jurnal Analisa
- Setiadiputra. 2017. *“Urgensi Program Pengembangan Kompetensi SDM Secara Berkesinambungan Di Lingkungan Instansi Pemerintah”*. Jurnal SAWALA
- Sihombing et al., 2023. *“Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Dalam Rangka Mendukung Reformasi Birokrasi Kementerian Dalam Negeri”*. Jurnal Widyaiswara Indonesia

C. Peraturan

- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2019 Tentang Pedoman Tata Cara Dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2022 tentang Penyelenggaraan Pelatihan Struktural Kepemimpinan
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

