

## STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN KUPANG

Deswanti Thiodorus Toni  
[tonideswanti8@gmail.com](mailto:tonideswanti8@gmail.com)  
Universitas Nusa Cendana

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawain dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kupang, bertujuan untuk mendeskripsikan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang. Metode Penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Kualitatif dengan Informan berjumlah 7 orang yang adalah Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kab. Kupang, Sub Koordinator Pengembangan Kompetensi Aparatur, Staf pengelola kegiatan Pengembangan Kompetensi Aparatur, PNS Pelaksana Pengembangan Kompetensi. Sumber data yang diperoleh adalah data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan penelaahan dokumen. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2013). Dalam metode ini terdapat tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, selanjutnya analisis dilakukan dengan memadukan cara interkatif terhadap ketiga komponen utama yang dimaksud, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif. Penelitian ini mendeskripsikan 3 (tiga) tahapan Pengembangan Sumber Daya Manusia seperti yang disampaikan oleh Armstrong, Michael (2004), yakni (1) Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi, (2) Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi dan (3) Evaluasi Pengembangan Kompetensi. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Pengembangan kompetensi di Pemerintah Kabupaten Kupang belum sepenuhnya berbasis pada perencanaan yang baik. Upaya peningkatan kualitas pengembangan kompetensi ASN di Pemerintah Kabupaten Kupang mengalami banyak tantangan. Tantangan tersebut dikarenakan adanya perbedaan pemahaman dan kemampuan dalam merancang perencanaan pengembangan kompetensi tersebut. (2) Pemerintah Kabupaten Kupang telah melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai setiap tahun, akan tetapi belum semua pengembangan pegawai terencana dengan baik. Pelaksanaan pengembangan kompetensi oleh Pemerintah Kabupaten Kupang masih bersifat pemenuhan kebutuhan organisasi, belum sampai tataran penjangkaran aspirasi dan kebutuhan dari PNS yang ada. (3) Meski pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis pada perencanaan, penyelenggaraan pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Kabupaten Kupang telah sesuai dengan kebutuhan kinerja organisasi setiap tahunnya. Pengembangan kompetensi pegawai telah sesuai dengan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Kupang.

**Kata Kunci:** Perencanaan, Pelaksanaan dan Evaluasi Pengembangan Kompetensi.

### PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia Aparatur merupakan asset organisasi yang harus dipelihara dan dikembangkan. Kedudukan dan peran sumberdaya manusia dewasa ini telah bergeser menjadi lebih strategis. Dalam ruang lingkup organisasi pemerintah, pengembangan sumberdaya manusia ini menjadi agenda reformasi birokrasi pemerintah. Hal ini sebagaimana telah diatur didalam Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengatakan bahwa salah satu prinsip dalam pengangkatan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara senantiasa berlandaskan pada asas profesionalitas dalam jabatannya. Profesionalitas adalah pemenuhan kualifikasi dan kompetensi sumberdaya manusia aparatur. Tujuan dari pengembangan sumberdaya manusia aparatur ini adalah untuk meningkatkan produktivitas pegawai guna meningkatkan kualitas pelayanan pada semua tingkatan organisasi. Dibutuhkan cara yang tepat mengingat begitu pentingnya pengembangan akan kompetensi dan kualitas sumberdaya manusia aparatur dalam suatu

organisasi/instansi, penulis tertarik untuk meneliti tentang bagaimanakah Strategi Pengembangan Kompetensi ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumberdaya Manusia Kabupaten Kupang.

Kompetensi bagi seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) memang bisa disikapi dengan hal berbeda. Bagi yang peduli dengan konsep rencana karier yang jelas, kompetensi menjadi jalan untuk meraih jenjang karier secara fair dan transparan. Berbeda dengan sikap seorang PNS dengan prinsip “hidup seperti air yang mengalir”, maka kompetensi bisa jadi hanya menjadi kata tanpa makna. Kompetensi merupakan karakteristik sikap dan perilaku yang efektif yang akan menentukan kinerja unggul dalam pekerjaan. Kompetensi akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi (Sudarmanto (2009,46))

Secara umum Kompetensi bisa di artikan sebagai kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan, kecakapan, sikap dan perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok, fungsi kewenangan dan tanggungjawab yang diamanatkan kepadanya. Seorang PNS memang dituntut untuk mempunyai kompetensi yang memadai, karena Kompetensi berkaitan dengan tugas, pokok, fungsi, kewenangan dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan dalam memberikan pelayanan publik; Kompetensi diperlukan dalam Pelaksanaan pemerintahan yang baik; Kompetensi dapat mengimbangi perubahan lingkungan strategis yang cepat berubah, baik itu lingkungan internal organisasi, maupun lingkungan eksternal organisasi; Pengembangan kompetensi juga diperlukan dalam mengimbangi Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan era globalisasi yang sedang berlangsung yang tidak bisa di tolak dan dicegah; serta kompetensi diperlukan dalam Pelaksanaan otonomi daerah.

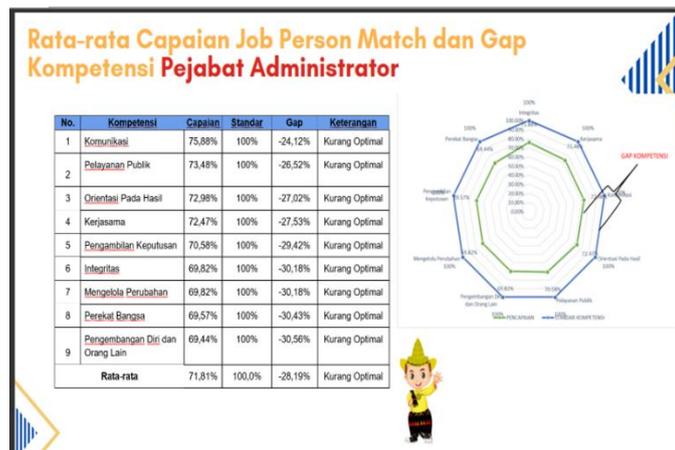
Pada pasal 4 ayat (1) dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 secara jelas di sebutkan : Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan. Untuk bentuk pengembangan kompetensi sendiri tidak hanya bersifat klasikal, namun juga non klasikal yang artinya kegiatan pengembangan kompetensi tidak hanya berupa pembelajaran kelas, namun lebih ditekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas.

Dari pengamatan awal terdapat beberapa hal yang menjadi permasalahan dalam pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur, sehingga diperlukan pengembangan kompetensi guna meningkatkan kualitas dan produktifitas kerja, diantaranya :

1. Kesenjangan Kompetensi dengan Jabatan yang diduduki.

Kesenjangan Kompetensi adalah kesenjangan tertentu yang digambarkan sebagai hasil perbandingan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi yang diduduki dan atau akan diduduki.

Dibawah ini merupakan hasil penilaian kompetensi bagi pebajat administrator yang telah mengikuti uji kompetensi PNS di tahaun 2022.



Gambar 1

**Rata-rata Capaian Penilaian Kompetensi dan  
Gap Kompetensi Pejabat Administrator Kabupaten Kupang**

*Sumber : Laporan Hasil Uji Kompetensi Pejabat Administrator dan Pengawas  
Kab. Kupang Tahun 2022 (Assesment Center Prov. NTT)*

Dari data diatas dapat dilihat bahwa terdapat kesenjangan kompetensi dari sejumlah PNS dan merupakan suatu kewajiban pemerintah daerah untuk melaksanakan pengembangan kompetensi guna memenuhi kesenjangan kompetensi tersebut.

Instansi pemerintah wajib memberikan pengembangan kompetensi kepada seluruh ASN yang terdapat di lingkungan instansi. Hal tersebut untuk meningkatkan serta tetap menjaga kualitas dari pelayanan pemerintahan, sehingga pemerintah dapat memenuhi kebutuhan masyarakat dengan cermat, cepat dan baik. Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap sumber daya manusia yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas – tugasnya. Pengembangan kompetensi adalah segala upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai sumber daya manusia. Tujuan pengembangan kompetensi pegawai adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan: 2002: 69). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar dapat bekerja dengan baik, dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya.

2. Belum terpenuhinya 20 Jam Pelajaran pengembangan kompetensi ASN, sesuai amanat undang-undang nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Pengembangan kompetensi merupakan hal yang sangat penting dalam membangun profesionalisme pegawai ASN. Adapun kompetensi ASN terdiri dari 3 (tiga) aspek utama, yakni berupa Pengetahuan (Knowledge), Keterampilan (Skill) dan juga sikap (Attitude). Sementara dalam menjalankan tugas-tugasnya, Kompetensi yang dibutuhkan ASN terdiri dari 3 (tiga) macam kompetensi, yakni kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan juga kompetensi sosial kultural. Untuk mencukupi kebutuhan akan pengembangan kompetensi pegawai ASN tersebut, Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah mengatur bahwa setiap Pegawai ASN berhak untuk memperoleh pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) Jam dalam waktu 1 (satu) tahun, maka pengembangan Sumber Daya Aparatur Sipil Negara (ASN) mutlak dilakukan.

Langkah Pemenuhan kebutuhan pengembangan tersebut sudah dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Kupang melalui Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, namun saat ini masih berfokus hanya kepada pelatihan kepemimpinan bagi Pejabat Pimpinan Tinggi, Administrator dan Pengawas juga pelatihan dasar bagi Calon Pegawai Negeri Sipil. Dapat dilihat dari data pengembangan kompetensi yang dilaksanakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada tahun 2022.

Tabel 1  
Data Pengembangan Kompetensi PNS Tahun 2022

No	Jabatan	Jumlah PNS (org)	Jenis Pengembangan yang diikuti (org)		
			Diklat Kepemimpinan	Latihan Dasar CPNS	Diklat/Bimtek lainnya
1	Pimpinan Tinggi Pratama	34	3	-	1
2	Administrator	179	6	-	1
3	Pengawas	362	-	-	2
4	Pelaksana	4.269	-	118	5
	Total PNS	4.269	11	118	9

Sumber: Laporan Sub Koordinator Kegiatan Penjejjangan dan Sertifikasi ASN (2022)

Dari data diatas terlihat jelas bahwa setiap jenis pengembangan yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kupang, hanya mencapai 3.23 % dari jumlah PNS Kabupaten Kupang.

Penyelenggaraan pengembangan kompetensi akan sangat baik bila dilakukan secara terintegrasi. Penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang terintegrasi adalah penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang sudah tersistem yang terus mengalami pembaharuan sehingga menciptakan suatu kesatuan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang utuh dan akan menciptakan keserasian fungsi yang baik. Dengan penyelenggaraan pengembangan kompetensi secara terintegrasi akan menciptakan pelaksanaan pengembangan kompetensi yang baik, cepat dan tepat sasaran, seperti juga yang ditegaskan kembali dalam Pasal 203 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, setiap PNS berhak mendapatkan pengembangan kompetensi sebanyak 20 Jam Pelajaran setahun.

3. Belum ada dokumen Perencanaan pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Kabupaten Kupang.

Agenda reformasi birokrasi menuntut kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang lebih profesional. Profesional dalam hal ini bisa diukur dari kemampuan ASN dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Tupoksi), kemampuan dalam memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat /customer, serta tingginya nilai integritas dan kejujuran yang dimiliki.

Selain memerlukan komitmen yang tinggi diperlukan pula sistem penyelenggaraan pengembangan kompetensi SDM yang berkesinambungan, sehingga upaya dalam menciptakan ASN yang professional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme dapat dilaksanakan dengan baik, cepat, tepat sasaran.

Untuk itu pemerintah Kabupaten Kupang wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang dituangkan kedalam rencana kerja anggaran tahunan masing-masing Perangkat Daerah. Perencanaan pengembangan kompetensi ini dimaksudkan untuk mewujudkan profesionalitas ASN dengan mempertimbangkan kebutuhan individu pegawai dan kebutuhan umum organisasi dengan sistem perencanaan yang rasional, holistic (terintegrasi), terarah, efektif dan efisien. Berdasarkan uraian diatas penelitian tertarik untuk melakukan penelitian ini.

## **METODE PENELITIAN**

Metode Penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Kualitatif dengan Informan berjumlah 7 orang yang adalah Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Kupang, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kab. Kupang, Sub Koordinator Pengembangan Kompetensi Aparatur, Staf pengelola kegiatan Pengembangan Kompetensi Aparatur, PNS Pelaksana Pengembangan Kompetensi. Sumber data yang diperoleh adalah data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data adalah wawancara, observasi dan penelaahan dokumen. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis data menurut Miles dan Huberman (Sugiyono, 2013). Dalam metode ini terdapat tiga komponen analisis, yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan, selanjutnya analisis dilakukan dengan memadukan cara interkatif terhadap ketiga komponen utama yang dimaksud, selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik deskriptif kualitatif.

Penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kupang, bertujuan untuk mendeskripsikan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kupang.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Reformasi birokrasi hanya dapat dilakukan jika Indonesia memiliki aparatur yang handal. Agenda reformasi menekankan pentingnya perubahan manajemen ASN sehingga mampu menghasilkan sumber daya manusia yang mampu menjadi penggerak agenda-agenda reformasi birokrasi. Salah satu agenda yang harus segera direformasi adalah pemenuhan kebutuhan kompetensi ASN.

Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux. (1993), pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

Pengembangan kompetensi pegawai telah dilakukan setiap tahun oleh Pemerintah Kabupaten Kupang. Akan tetapi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa belum semua perencanaan pengembangan pegawai terencana dengan baik. Perencanaan pengembangan pegawai idealnya harus memiliki sebuah dokumen perencanaan sehingga pengembangan pegawai memiliki dokumen panduan yang jelas tentang jenis kompetensi dan siapa yang akan mendapat pengembangan tersebut.

Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang (Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr.

Armstrong, Michael (2004) dalam buku Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi (2017), pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

Strategi pemenuhan pengembangan kompetensi pegawai harus dimulai dengan ketersediaan dokumen pendukung. Salah satu dokumen yang penting yaitu dokumen standar kompetensi jabatan. Dokumen ini berisikan deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang

Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan. Namun Pemerintah Kabupaten Kupang belum memiliki dokumen tersebut.

Pengembangan kompetensi PNS di Kabupaten Kupang masih menghadapi banyak hambatan. Belum tersedianya road map dan perencanaan tahunan menyebabkan pengembangan kompetensi belum terencana dengan optimal. Selain itu, tidak adanya proses perencanaan pengembangan yang baik menyebabkan pengembangan kompetensi tidak sepenuhnya sesuai dengan arah pembangunan daerah. Akibatnya menyebabkan kesenjangan kompetensi dan kesenjangan kinerja semakin membesar.

Upaya sosialisasi pengetahuan pegawai tentang hak dan kewajiban khususnya tentang pengembangan kompetensi menjadi suatu target pembangunan PNS di Kabupaten Kupang. Karena Pegawai yang memiliki informasi yang cukup baik, terkait hak pengembangan pegawai akan cenderung lebih berupaya dan memiliki motivasi dalam pemenuhan pengembangan kompetensi. Sesuai yang disampaikan Colquitt, LePine, dan Wesson (2009), seseorang yang memiliki motivasi, memiliki kumpulan kekuatan yang energik yang berkoordinasi di dalam dan di luar diri seorang pekerja, sehingga mendorong usaha kerja, dalam menentukan arah, intensitas dan kegigihan.

Pengembangan pegawai harus disesuaikan dengan rencana pembangunan sebuah instansi. Pengembangan pegawai harus sesuai dengan target visi dan misi lembaga. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hampir seluruh OPD menilai bahwa kegiatan pengembangan pegawai sesuai dengan visi dan misi. Selain sesuai dengan visi dan misi lembaga, pengembangan pegawai juga harus sesuai dengan target kinerja organisasi.

Dari hasil wawancara dan pengolahan data menunjukkan pengembangan pegawai di Kabupaten Kupang sudah sesuai dengan kebutuhan pencapaian visi dan misi serta target kinerja baik organisasi dan individu, akan tetapi jenis kegiatan pengembangan pegawai masih belum beragam. Pengembangan kompetensi pegawai masih dianggap hanya kegiatan yang berbentuk klasikal yaitu pelatihan kepemimpinan dan pelatihan teknis. Selain itu keterbatasan anggaran merupakan permasalahan bagi upaya pemenuhan hak pengembangan kompetensi pegawai.

Sesuai dengan yang disampaikan Bass dan Avolio (1994) Dimensi kepemimpinan transformasional dalam buku Suwatno dan Priansa (2011:159) seorang pimpinan harus dapat memberi; Pengaruh Idealisasi (Idealized influence), Motivasi Inspirasional (Inspirational motivation), Rangsangan Intelektual (Intellectual simulation), serta Pertimbangan Individual (Individualized consideration). Pengembangan kompetensi seorang pegawai sangat dipengaruhi oleh pemahaman atasan langsung terhadap jenis kompetensi yang dibutuhkan pegawai. Pergantian kepemimpinan yang relatif cepat di pemerintah daerah Kabupaten Kupang menyebabkan tantangan pemetaan kompetensi pegawai semakin meningkat. Pemimpin yang baru menduduki posisi baru belum tentu memahami jenis- jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai di lingkup OPD atau unit yang dipimpin. Apalagi tidak semua PNS dapat mendiskusikan dengan pimpinan terkait rencana pengembangan. Kekakuan dalam iklim kerja organisasi menjadi penyebab sulitnya mengkomunikasikan keinginan pengembangan kompetensi pegawai yang bersangkutan. Sebagaimana disampaikan oleh Stinger (dalam Wirawan, 2007:122) bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Iklim kerja organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja maupun upaya pengembangan kompetensi individu.

Kegiatan pengembangan kompetensi di pemerintah Kabupaten Kupang juga belum beragam. Pengembangan masih diyakini hanya berbentuk pelatihan kepemimpinan dan pelatihan teknis. Selain pelatihan kepemimpinan dan teknis, hanya kegiatan sosialisasi yang dipertimbangkan sebagai pengembangan kompetensi. Ketidakberagaman jenis pengembangan kompetensi disebabkan beberapa kondisi, yakni:

4. 1. Tingginya biaya pengembangan kompetensi ASN. Hal ini didorong dari penetapan jenis kegiatan pengembangan klasikal yang membutuhkan pembiayaan yang tidak sedikit. Pengembangan pegawai juga diikuti dengan penugasan keluar daerah yang berimplikasi terhadap pengeluaran belanja perjalanan.
5. 2. Rendahnya upaya mandiri pegawai dalam pengembangan kompetensi diri. Hal ini terjadi karena pegawai meyakini bahwa pengembangan kompetensi haruslah sebuah kegiatan yang bersifat klasikal dan mendapat tugas dari pimpinan. Ada pun pembelajaran mandiri tidak diperhitungkan sebagai pengembangan diri. Sistem pembelajaran jarak jauh atau e-learning juga tidak dipertimbangkan sebagai pengembangan kompetensi ASN, yang menyebabkan tidak terpenuhinya hak pengembangan ASN yaitu minimal 20 JP dalam satu tahun.

Hal ini disebabkan perhitungan ketersediaan pembiayaan tidak mencukupi akibat hanya mengasumsikan pengembangan sebagai kegiatan klasikal.

Selain hambatan di atas, rotasi level pimpinan di pemerintah daerah juga berdampak terhadap kegiatan pengembangan kompetensi pegawai. Pertama, pimpinan yang baru sering dijumpai tidak menguasai kompetensi yang dibutuhkan setiap pegawai. Akibatnya, pengembangan kompetensi tertentu tidak menjadi prioritas pada kepemimpinan baru. Hal ini semakin dipersulit ketika tidak tersedianya dokumen perencanaan yang dapat menjadi dasar bagi individu pengusulan melakukan telaah staf. Selain itu, tidak ada dokumen perencanaan juga menyebabkan unit SDM tidak memiliki panduan dalam mengusulkan prioritas pengembangan pegawai ke pimpinan baru.

Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI sebagai lembaga pemerintah non-kementerian yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara memiliki tugas, fungsi, dan kewenangan antara lain yang diatur dalam Pasal 3, Pasal 4, dan Pasal 5.

Bahwa berdasarkan dasar hukum di atas maka LAN mengeluarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, Peraturan LAN ini bertujuan sebagai pedoman bagi Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) instansi pemerintah untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi PNS tingkat instansi, dan menjadi pedoman bagi LAN, Instansi Teknis, dan Instansi Pembina Jabatan Fungsional (JF) untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi tingkat nasional. Pengembangan kompetensi dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan yaitu:

1. Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan;
2. Pelaksanaan pengembangan kompetensi;
3. Evaluasi pengembangan kompetensi.

Tahapan inipun sesuai yang disampaikan Armstrong, Michael (2004) dalam buku Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi (2017), pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

Dalam hal penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi bahwa Pejabat yang Berwenang (PyB) dalam pengembangan kompetensi memiliki peran antara lain; menyusun kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi pada tingkat instansi dan melaporkan pelaksanaan rencana pengembangan kompetensi. Sedangkan Pejabat Pembina Kepegawaian (PPK) dalam pengembangan kompetensi memiliki peran antara lain menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi, dan melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi.

Adapun dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi mencakup:

1. Nama dan NIP pegawai yang akan dikembangkan;
2. Jabatan yang akan dikembangkan;

3. Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan;
4. Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi;
5. Penyelenggara pengembangan kompetensi;
6. Jadwal atau waktu pelaksanaan;
7. Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi;
8. Kebutuhan anggaran;
9. Jumlah jam pelajaran (JP).

Menurut Stephanie K. Marrus (2002:31) Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Adapun strategi yang dapat dilakukan oleh pemerintah daerah Kabupaten Kupang dalam hal pemenuhan pengembangan kompetensi PNS setelah berlakunya Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil; Pertama, Pemerintah Daerah harus melakukan pemetaan gap kompetensi seluruh pegawai. Kedua penyusunan dokumen perencanaan pengembangan pegawai yang disesuaikan dengan kebutuhan visi dan misi Pemerintah Daerah melalui road map pengembangan kompetensi pegawai. Diharapkan Peraturan LAN Nomor 10 tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS bisa menjadi panduan bagi OPD yang berada di Pemerintah Kabupaten Kupang dalam hal melakukan pengembangan kompetensi PNS.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Pengembangan kompetensi menjadi tantangan dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia di Pemerintah Kabupaten Kupang. Pengembangan kompetensi di Pemerintah Kabupaten Kupang belum sepenuhnya berbasis pada perencanaan yang baik. Upaya peningkatan kualitas pengembangan kompetensi ASN di Pemerintah Kabupaten Kupang mengalami banyak tantangan. Tantangan tersebut dikarenakan adanya perbedaan pemahaman dan kemampuan dalam merancang perencanaan pengembangan kompetensi tersebut. Belum semua instansi di Pemerintah Kabupaten Kupang mempunyai dokumen standar kompetensi jabatan dan kamus kompetensi jabatan. Pemerintah Kabupaten Kupang telah melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai setiap tahun, akan tetapi belum semua pengembangan pegawai terencana dengan baik. Pengembangan kompetensi pegawai dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan yang mendesak tanpa berpatokan pada pedoman perencanaan tahunan yang jelas.

Pemerintah Kabupaten Kupang belum maksimal dalam melaksanakan sosialisasi peraturan kepegawaian di Pemerintah Kabupaten Kupang. Banyak pegawai yang belum mengetahui tentang informasi mengenai pengembangan kompetensi. Sehingga hanya pegawai yang memiliki informasi terkait hak pengembangan pegawai saja yang akan berupaya dalam mengusulkan dan melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai. Selain dorongan dari lingkungan kerja untuk melaksanakan pengembangan kompetensi pegawai dalam pemenuhan dan peningkatan kinerja organisasi. Motivasi/dorongan dari diri sendiri dibutuhkan dalam upaya pemenuhan kompetensi pegawai.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi oleh Pemerintah Kabupaten Kupang masih bersifat pemenuhan kebutuhan organisasi, belum sampai tataran penjangkaran aspirasi dan kebutuhan dari PNS yang ada. Meski pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis pada perencanaan, penyelenggaraan pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Kabupaten Kupang telah sesuai dengan kebutuhan kinerja organisasi setiap tahunnya. Pengembangan kompetensi pegawai telah sesuai dengan visi dan misi Pemerintah Kabupaten Kupang. Atasan langsung PNS merupakan pihak yang berkompeten dalam melaksanakan penilaian kebutuhan kompetensi organisasi. Atasan langsung mengetahui jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh bawahan langsung. Sebagian kecil

atasan langsung yang tidak mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi bawahan langsung dikarenakan baru menjabat dalam posisinya. Tidak hanya pucuk pimpinan, atasan langsung pegawai adalah pihak yang paling berkompeten dalam upaya pemenuhan kompetensi pegawai.

Pemerintah Kabupaten Kupang telah melaksanakan pengembangan kompetensi secara periodik. Meski telah menyelenggarakan secara periodik, Pemerintah Kabupaten Kupang belum mempunyai Dokumen Rencana Pengembangan Pegawai. Minimnya ketersediaan dokumen perencanaan pengembangan berdampak pada ketidaksesuaian penempatan posisi aparatur. Hal ini juga berdampak pada inefisiensi dalam pengembangan kompetensi pegawai.

Selain hal-hal di atas, tingginya biaya pengembangan kompetensi secara klasikal bagi aparatur menjadi salah satu penyebab bahwa pengembangan kompetensi cenderung untuk memenuhi kebutuhan organisasi saja. Sehingga pengembangan kompetensi yang dilaksanakan di Pemerintah Kabupaten Kupang cenderung monoton dan kerap berulang. Pengembangan kompetensi hanya meliputi kebutuhan pelatihan kepemimpinan dan diklat teknis tertentu yang sangat terbatas.

## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU :

- Dr.Ir. Benjamin Bukit, MM. Dr. Tasman Malusa, M.Pd. Dr.Abdul Rahmat, M.Pd. (2017) Pengembangan Sumber Daya Manusia Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi. Yogyakarta: Zahir Publishing
- Sudarmanto, SIP, Msi (2009). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Hasibuan, Malayu S.P., 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia , Edisi Revisi, Jakarta PT. Bumi Aksara.
- Hamel, Gary dan C.K. Prahalad. 2002. Competing for The Future. Harvard Bussiness School Press.(<https://e-journal.uajy.ac.id/215/3/2EM17077.pdf> (diakses 30/6/23))
- Argyris, Mintzberg, Steiner dan Miner dalam Freddy Rangkuti, Analisis SWOT. Teknik Kasus Bisnis, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1998, hal. 4.
- Jauch, Lawrence R. dan William F. Glueck, (1998), “Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan”, Edisi ketiga, Erlangga, Jakarta.
- Stephanie & K. Marrus. (2002). Desain Penelitian Manajemen Strategik. Jakarta: Rajawali Press.
- Cameron and Quinn. (1999). “Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework, Reading, Mass: Addison Wesley” (<https://eprints.uny.ac.id/8632/3/BAB%202%20-%2008417141011.pdf> (30/6/2023))
- Edison, Emron, Yohny Anwar, Imas Komariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Alfabeta : Bandung
- Sedarmayanti. 2004. Good Governance (Kepemerintahan yang baik). Bandung : Mandar Maju
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. Bumi Aksara.
- Suwatno & Priansa, D. 2011. Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Priansa, Donni Juni. 2014. Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta
- Semil Nurmah, 2018. Pelayanan Prima Instansi Pemerintah ( Kajian Kritis pada Sistem Pelayanan Publik di Indonesia). Jakarta. ISBN
- Tayibnaxis, Burhannudin A. 1995. Administrasi Kepegawaian : Suatu Tinjauan Analitik. Jakarta. Pradnya Paramita
- Sugiyono. 2004. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung. Alfabeta.
- Gespersz, Vincent. 1997. Manajemen Kualitas. Jakarta: Gramedia.
- Hadari, Nawawi (2006). Kepemimpinan yang Efektif. Yogyakarta : Gajah Mada. University Press.
- Hamdani, D.A (2005).

- Robbins Stephen P, 2007, Perilaku Organisasi, Jilid 1 & 2, Alih. Bahasa :Hadyana Pujaatmaka, Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta. Sari . 2010.
- Jarwanto. (2014). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta . JBTI, Vol. 5, No.2, Oktober , 246-259.
- Ibrahim, Amin. 2008. Teori dan Konsep Pelayanan Publik serta Implementasinya. Bandung: Mandar Maju.
- Kumrotomo, Wahyudi. 1996. Akuntabilitas Birokrasi Publik: Sketsa pada masa transisi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Nurmandi, Achmad. 2010. Manajemen Pelayanan Publik. Yogyakarta: Sinergi Publishing
- Sinambela, Lijan Poltak, dkk. 2006. Reformasi Pelayanan Publik, Teori, Kebijakan, dan Implementasi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tjiptono, Fandy. 1995. Manajemen Jasa. Yogyakarta: Andi.
1997. Prinsip-Prinsip Total Quality Service. Yogyakarta: Andi.
- Winardi. 2000. Teori Organisasi dan Pengorganisasian. Jakarta: Rajawali Pers
- Zeithaml, Valerie A., A. Parasuraman & Leonard L. Berry. 1990. Delivering Quality Service. New York: The Free Press.
- Surjadi, 2009, Pengembangan Kinerja Pelayanan Publik, Bandung : Refika Aditama.

#### **PERUNDANG-UNDANGAN:**

- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2011 tentang Manajemen PNS.
- Peraturan Presiden Nomor 79 Tahun 2018 tentang Lembaga Administrasi Negara
- Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

#### **WEBSITE:**

- [https://repository.uin-suska.ac.id/13789/7/7.%20BAB%20II\\_2018143PSI.pdf](https://repository.uin-suska.ac.id/13789/7/7.%20BAB%20II_2018143PSI.pdf)
- <http://repository.unpas.ac.id/13101/4/BAB%20II%20FIX.pdf>
- <https://media.neliti.com/media/publications/270834-pengembangan-kompetensi-pegawai-aparatur-560ddab3.pdf> 6/30/2023
- ([https://www.researchgate.net/publication/343838060\\_Strategic\\_Planning\\_as\\_an\\_Important\\_Factor\\_in\\_Business\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/343838060_Strategic_Planning_as_an_Important_Factor_in_Business_Management) diakses 30/6/2023)
- (<https://eprints.uny.ac.id/8632/3/BAB%202%20-%2008417141011.pdf> (30/6/2023)
- <http://www.e-jurnalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/643/566> (1/7/23)