



# PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA DUMAI

Neneng Lestari <sup>a1</sup>, Seno Andri <sup>b2</sup>, Adianto <sup>c3</sup>

<sup>a</sup> Universitas Riau, Kampus Bina Widya KM 12,5 Simpang Baru, Pekanbaru 28293

<sup>b</sup> Universitas Riau, Kampus Bina Widya KM 12,5 Simpang Baru, Pekanbaru 28293

<sup>c</sup> Universitas Riau, Kampus Bina Widya KM 12,5 Simpang Baru, Pekanbaru 28293

<sup>1</sup> [neneng.lestari7037@grad.unri.ac.id](mailto:neneng.lestari7037@grad.unri.ac.id), [seno.andri@lecturer.unri.ac.id](mailto:seno.andri@lecturer.unri.ac.id)<sup>2</sup>, [adianto@lecturer.unri.ac.id](mailto:adianto@lecturer.unri.ac.id)<sup>3</sup>

## INFO ARTIKEL

### Riwayat Artikel:

Diterima: 01-08-2021

Disetujui: 15-08-2021

Dipublikasikan: 29-09-2021

### Kata Kunci:

1. Pengembangan
2. Kompetensi
3. Pegawai Negeri Sipil
4. Sumber Daya Manusia

### Keyword:

1. Development
2. Competence
3. PNS
4. Human resources

## ABSTRAK

**Abstrak:** Berdasarkan data kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai diketahui bahwa kompetensi pegawai masih merupakan persoalan yang perlu mendapat perhatian terutama dilihat dari segi kompetensi pengetahuan/intelektual (pendidikan formal), kompetensi keterampilan (pelatihan struktural, pelatihan teknis/fungsional, kursus, penataran), dan kompetensi pengalaman (masa kerja, pengalaman jabatan/kepemimpinan), serta kompetensi sikap. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai dan menganalisis faktor-faktor yang menghambat pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif bersifat deskriptif. Hasil dari penelitian ini adalah pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai siklus pengembangan kompetensi masih belum optimal dan masih ada Faktor yang menghambat yaitu belum adanya komitmen dan kebijakan internal untuk pengembangan potensi pegawai, system manajemen yang belum maksimal mengikuti system merit, situasi pandemic Covid-19, serta keterbatasan sarana dan prasarana.

**Abstract:** Based on staffing data at the Dumai City Human Resources Development and Staffing Agency, it is known that employee competence is still an issue that needs attention, especially in terms of knowledge/intellectual competence (formal education), skills competency (structural training, technical/functional training, courses, stewardship), and experience competencies (tenure, position/leadership experience), and attitude competencies. The purpose of this research is to find out the development of civil servant competency in the Dumai City Human Resources Development and human resources development agency and analyze the factors that hinder the development of civil servant competency in the Dumai City Human Resources Development and Staffing Agency. This research uses qualitative methods that are descriptive. The result of this study is the development of civil servant competencies in the Agency for Personnel and Human Resources Development dumai competency development cycle is still not optimal and there are still factors that hinder the development of Civil Servant Competency in the Agency for Personnel and Human Resources Development.

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan reformasi seperti sekarang ini kita menghadapi atau melaksanakan pembangunan yang semakin kompleks, sebagai akibat perkembangan pembangunan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat serta perubahan lingkungan global yang memuat pengembangan sumber daya manusia, khususnya kemampuan Aparatur Negara dalam penyelenggaraan

pembangunan (Sophia, 2017). Kompetensi aparatur sipil negara (ASN) berperan penuh dalam menjawab tantangan dan perubahan zaman yang dinamis. Kompetensi tersebut dapat berpengaruh dan berdampak buruk terhadap kinerja organisasi, apabila kompetensi yang dimiliki oleh ASN tidak dikembangkan. Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia menjadi salah satu cerminan kondisi birokrasi yang ada di Indonesia, bahwasannya pembenahan pada tubuh ASN menjadi urgensi guna mengurangi hambatan dalam mewujudkan visi Indonesia 2045. Menanggapi hal tersebut, Pemerintah menghadirkan terobosan baru, yakni “Smart ASN” sebagai strategi dalam Human Capital Management sekaligus persiapan memasuki era digital. Karena menurut Engkon (2018) salah satu penyumbang terbesar dari rendahnya efektifitas pemerintahan di Indonesia tersebut disebabkan rendahnya kualitas sumber daya aparturnya, Sikap mental aparatur pemerintah yang tidak melaksanakan pelayanan public dengan baik menjadikan bangsa Indonesia terpuruk dan jauh tertinggal dibawah negara-negara ASEAN lain seperti Singapura, Malaysia bahkan Vietnam dan Filipina.

Maka dari itu ddalam rangka penyelenggaraan Pemerintahan Daerah sesuai amanat Undang-Undang Dasar 1945, Pemerintahan Daerah yang mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut asas otonomi dan tugas perbantuan, yang diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat serta peningkatan daya saing daerah dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan suatu daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia, maka untuk efisiensi dan efektifitas pemerintahan daerah Pemerintah mengeluarkan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sebagai implementasinya diundangkan Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Dumai (Lembaran Daerah Kota Dumai Tahun 2016 Nomor 1 seri D) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 4 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Dumai (Lembaran Daerah Kota Dumai tahun 2018 Nomor 1 Seri D).

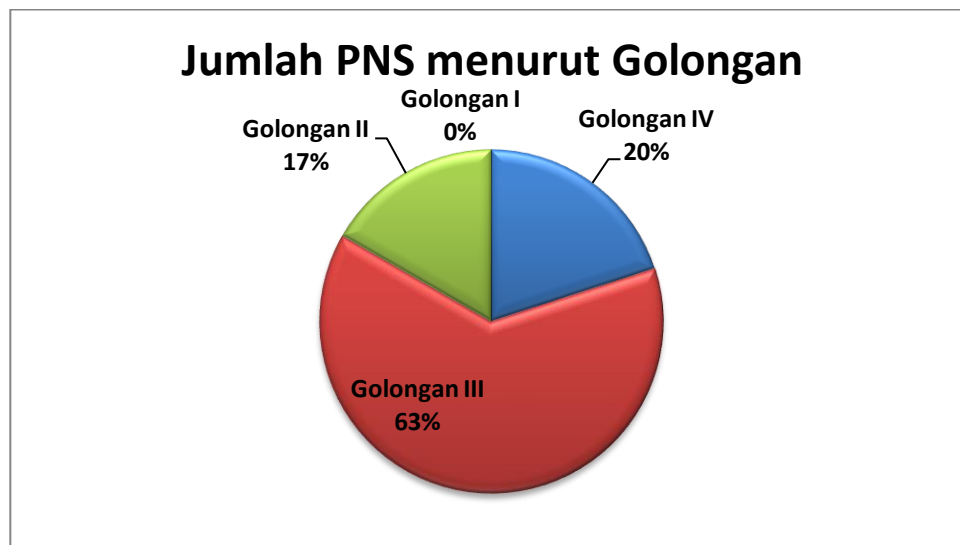
Menurut Agus (2017) dikarenakan adanya konsekuensi keterbatasan lapangan kerja yang tidak dapat dicegah, PNS menjadi pilihan kerja paling dominan. Akibatnya, jumlah PNS daerah menjadi cukup tinggi dan birokrasi menjadi pelaku dominan dalam urusan publik. Namun hal ini tidak menjadi penghambat terciptanya ASN yang berkualitas. Berdasarkan Salah satu program untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai dikota Dumai adalah program pengembangan pegawai melalui Diklat. Program ini dinilai cukup baik karena dapat meningkatkan kemampuan pegawai yang dimiliki pemerintah sehingga dengan bekal keterampilan yang diperoleh selama pendidikan para pegawai tersebut dapat membantu pemerintah mencapai tujuan pemerintah serta mampu mendukung daya saing secara berkesinambungan. tingkat pendidikan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai didominasi dengan tingkat pendidikan Starta Satu (S1) sebanyak 14 (46,66%) orang dari 30 orang pegawai yang ada, dapat diartikan bahwa dukungan

pengetahuan, kemampuan dan kompetensi yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya adalah cukup baik (BKPSDM, 2021)

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai memiliki 30 orang pegawai negeri sipil dengan golongan yang beragam mulai dari Pengatur Tk.I(II/b) hingga Pembina Utama Muda (IV/c) dengan latarbelakang pendidikan yang berbeda-beda. Apabila dikaitkan dengan golongannya maka tingkat pendidikan para pegawai ada yang belum sesuai dengan jabatan yang saat ini dipegangnya. Hal ini disebabkan karena adanya pegawai yang belum mengikuti diklat. Pemerintah mengeluarkan peraturan melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019 dijelaskan bahwa Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat diukur menggunakan 4 (empat) dimensi, meliputi: Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja dan Disiplin yang bertujuan sebagai suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur secara kuantitatif tingkat profesionalitas pegawai ASN yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya pengembangan profesionalisme ASN (BKPSDM, 2021).

Nilai Indeks Profesionalitas PNS pada BKPSDM Kota Dumai termasuk dalam kategori rendah, yaitu terlihat pada rentang nilai sebesar 69 (61-70 rendah) hal ini disebabkan oleh dari 4 (empat) dimensi pengukuran indeks profesionalitas pegawai yaitu kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin skor nilai yang sangat rendah ada pada dimensi kualifikasi yang diukur dari pendidikan formal dengan skor 52, dan Skor nilai rendah ada pada dimensi Kompetensi Pegawai yang diukur dari pelaksanaan pelatihan kepemimpinan dan seminar minimal 20 jam pelajaran yang pernah diikuti oleh PNS BKPSDM Kota Dumai (BKPSDM, 2021). Terdapat beberapa penelitian terdahulu sebagai referensi penulis dalam menganalisis penelitian ini yaitu: Sartika (2017) Judul : Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur menemukan hasil penelitian yakni Pengembangan kompetensi ASN dengan pendidikan dan pelatihan. Pengembangan kompetensi ASN melalui partisipasi dalam kursus, peningkatan, serta seminar dan lokakarya. Pengembangan kompetensi ASN melalui tempat kerja pelatihan. Perbedaan dengan yang penulis teliti adalah Pada penelitian ini memfokuskan penelitian mengenai kompetensi Jabatan Pimpinan Tinggi, Teori yang digunakan Veithzal Rivai Zainal. Dan penelitian Efendi (2015) Judul : Pengembang Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung menemukan hasil penelitian yakni Kunci Keberhasilan Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi adalah terciptanya kondisi yang kondusif untuk berkembangnya budaya belajar dikalangan pegawai. Perbedaan dengan yang penulis teliti adalah Penelitian ini membahas mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi pada Pemerintah Kota Lampung.

**Gambar. 1**  
**Jumlah PNS Menurut Golongan**



**Sumber: BKPSDM, 2021**

Dari gambar diatas dapat dilihat jumlah aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai berdasarkan golongan menunjukkan bahwa untuk untuk pegawai golongan III dengan jumlah terbanyak dengan jumlah 19 orang (63%), golongan II sejumlah 5 orang (17%) dan golongan IV sejumlah 6 orang (20%). Dari gambaran diatas menunjukkan bahwa struktur jumlah pegawai menggelembung dapat diasumsikan bahwa penataan pegawai sesuai kebutuhan organisasi yang diharapkan dapat menjalankan fungsi pengelolaan manajemen aparatur di daerah. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai, serta mengetahui dan menganalisis faktor- faktor yang menghambat pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai.

Berdasarkan data kepegawaian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai diketahui bahwa kompetensi pegawai masih merupakan persoalan yang perlu mendapat perhatian terutama dilihat dari segi kompetensi pengetahuan/intelektual (pendidikan formal), kompetensi keterampilan (pelatihan struktural, pelatihan teknis/fungsional, kursus, penataran), dan kompetensi pengalaman (masa kerja, pengalaman jabatan/kepemimpinan), serta kompetensi sikap. Dan pengukuran kompetensi dari Pegawai Negeri Sipil juga ditunjukkan dari kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dan jabatan, terutama dalam hal mengambil keputusan yang berhubungan dengan tugas dan jabatan yang dimiliki, masih rendahnya kemampuan dalam menyelesaikan persoalan atau hambatan/kendala yang muncul dalam pelaksanaan tugas dan jabatan, disiplin kerja, serta belum sepenuhnya mampu menyelesaikan tugas pekerjaan secara efisien efektif, dan tepat waktu, dalam memenuhi tuntutan kinerja yang sudah ditetapkan.

Menurut Agustien & Soeling (2020) *organizational commitment* dan *happiness at work* hanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja yang dapat memediasi hubungan secara

signifikan. Begitu juga saat hubungan antara happiness at work dengan kinerja pegawai dimediasi oleh motivasi kerja hasilnya memperlihatkan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi hubungan secara signifikan. Maka dari itu kolaborasi maupun edukasi yang benar mampu meningkatkan kompetensi ASN dalam menjalankan tugasnya untuk memberikan pelayanan publik kepada masyarakat. Berikut terdapat beberapa kajian pustaka terkait dengan penelitian yang penulis lakukan, yakni:

a. Kompetensi

Menurut Mitrani, et.al dalam Pfeffer, dkk (2003:110) terdapat 5 karakteristik kompetensi yaitu: Sifat-sifat tersebut diatas dapat di definisikan sebagai berikut :

1. Motif (*Motives*) Motif adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan.
2. Perangai (*Traits*) Perangai adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.
3. Konsep Diri (*Self Concept*) Konsep diri adalah sikap atau nilai yang diukur dengan tes responden untuk mengetahui apa yang dinilai baik oleh seseorang, apa yang pernah dilakukan atau apa yang ingin mereka lakukan.
4. Pengetahuan (*Knowledge*) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*Knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks.
5. Kemampuan (*Skills*) adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Menurut Veithzal Rivai Zainal (2015:115) Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi, yaitu :

1. *Behavior Event Interview (BEI)/Competency Based Interview*, merupakan teknik interview yang memiliki tingkat akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang, yang dilakukan dengan mencari data yang detail dari pengalaman masa lalu seorang individu, misalnya tentang: Apakah yang dilakukan oleh seorang individu pada situasi tertentu; Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu; dan sebagainya.
2. Tes, berbagai macam tes dapat dipakai untuk mengukur kompetensi, misalnya *work-sample test*, *mental-ability test*, dan *personality test*.
3. *Assesment center*, kompetensi dinilai oleh assesor, dimana penilaian tersebut dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan seperti *in-basket exercise*, "*stress*" *exercise*, wawancara, presentasi mengenai visi, misi dan strategi atau *leaderless group exercise*
4. Biodata, beberapa kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya *achievement motive*, dengan melihat prestasi akademisnya, *team leadership* dari kegiatan organisasi yang dipimpinya, atau *relationship building* dari kegiatan sosial yang diikutinya.

5. Rating, dapat dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan, atau pun spesialis SDM/assesor. Sering disebut sebagai “360° assessment”. Beberapa metode rating antara lain: *competency assessment questionnaires, customer survey, managerial style*, serta *organizational climate*.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil Pasal 1 Ayat (1) Menjelaskan Bahwa “Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan PNS adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil ( PNS).

#### b. Pengembangan Kompetensi

Menurut A.A.Anwar Prabu Mangku Negara (2004 : 44) pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan teroganasis dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptuan dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Maka menurut Mailina (2021) disintesisikan pendidikan dan pelatihan adalah proses memberi bantuan kepada pegawai agar memiliki efektivitas dalm pekerjaannya yang sekarang maupun di kemudian hari, dengan jalan mengembangkan pada dirinya kebiasaan berfikir dan bertindak, keterampilan, pengetahuan, sikap serta pengertian yang tepat untuk melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

Pada hakikatnya pengembangan adalah upaya pendidikan baik formal maupun non formal yang dilaksanakan secara sadar, berencana, terarah, teratur dan bertanggung jawab dalam rangka memperkenalkan, menumbuhkan, membimbing, mengembangkan suatu dasar kepribadian yang seimbang, utuh, selaras, pengetahuan, keterampilan sesuai dengan bakat, keinginan serta kemampuan-kemampuan, sebagai bekal atas prakarsa sendiri untuk menambah, meningkatkan, mengembangkan diri ke arah tercapainya martabat, mutu dan kemampuan manusiawi yang optimal serta pribadi mandiri (Iskandar & Mulyadi, 2011).

Notoatmodjo (2003:4) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. Pengembangan mewakili suatu inventasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa yang akan datang (Siagian, 2007:183). Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan karier PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja sebcara teknis.
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan
3. Kompetensi sosial cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan

#### c. Pegawai Negeri Sipil

Pegawai Negeri Sipil Menurut Hasibuan (2000:41) pegawai adalah seseorang pekerja tetap yang bekerja di bawah perintah orang lain dan menerima balas jasa yang besarnya tertentu. Pegawai Negeri Sipil, menurut undang-undang kepegawaian, pasal 3, "Pegawai negeri" berarti unsur aparatur Negara, abdi Negara dan abdi masyarakat yang penuh dengan kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila, undang-undang dasar 1945, Negara dan pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan dan pembangunan orang yang bekerja pada pemerintahan, jadi Pegawai Negeri Sipil adalah orang yang bekerja pada pemerintah atau Negara (dalam Siswanto, 2005:10).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang bersifat deskriptif. Lokasi penelitian ini dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai, Penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara seperti yang dikatakan Herdiansyah (2011) bahwa dalam metode wawancara ada tiga bentuk yaitu: wawancara terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur. Namun pada penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur, serta melakukan observasi, dokumentasi dan menggunakan teknik analisis data dari Miles dan Huberman dalam (Sugiyono, 2017:132-142) yaitu pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Setiap PNS harus memiliki kompetensi yang memadai baik kompetensi manajerial, sosial kultural maupun kompetensi teknis. Instansi pemerintah baik pusat maupun daerah dituntut untuk melakukan pengembangan kompetensi PNS yang bertujuan untuk mengembangkan kualitas pengetahuan, keterampilan dan perilaku pegawai sehingga dapat menjalankan tugas dengan baik (Sumanti, 2018: 115). Menurut Cahyarini, B. R., & Samsara, L. (2020), Pengembangan kompetensi PNS saat ini masih dilakukan secara parsial, bahkan lebih banyak dipergunakan sebagai syarat dalam pemenuhan kebutuhan jabatan. Padahal, kebutuhan pengembangan kompetensi juga memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam kajian ini dibahas mengenai integrasi pengembangan kompetensi PNS dengan perencanaan pembangunan nasional yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024.

**Tabel. 1**

### **Rekap Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Syarat Jabatan**

No.	Nama Jabatan	Pendidikan yang dimiliki	Pendidikan yang dipersyaratkan	Keterangan
1.	Kepala	S2 Administrasi Publik	S1, (Administrasi, Manajemen, Hukum,)	sesuai
2.	Sekretaris	D IV STPDN	S.1 (administrasi, pemerintahan, manajemen, ekonomi)	sesuai
3.	Kepala Bidang Pengadaan, Pemberhentian dan Informasi	S1 Administrasi	S.1 (administrasi, Hukum, Manajemen)	sesuai

No.	Nama Jabatan	Pendidikan yang dimiliki	Pendidikan yang dipersyaratkan	Keterangan
4.	Kepala Bidang Pengembangan, Evaluasi Kinerja dan Disiplin	S2 Ekonomi Pembangunan	S.1 (administrasi, Hukum, Manajemen)	Belum sesuai
5.	Kepala Bidang Mutasi dan Kepangkatan	S1 Administrasi	S.1 (administrasi, pemerintahan, teknik informatika)	sesuai
6.	Kasubbag Perencanaan Keuangan dan Aset	S1 Psikologi	S.1 (Akuntansi, Manajemen)	Belum sesuai
7.	Kasubbag. Tata Usaha	S1 Administrasi	S.1 (Sosial, Pemerintahan, Manajemen)	sesuai
8.	Kasubbid Pengembangan Kompetensi	S1 Teknik Sipil	S.1 (Ilmu sosial, pemerintahan dan hukum)	Belum sesuai
9.	Kasubbid Evaluasi Kinerja	S2 Manajemen	S.1 (Psikologi, Hukum, Administrasi)	Belum sesuai
10.	Kasubbid Disiplin dan Penghargaan	S1 Ilmu Hukum	S.1 (Psikologi, Manajemen, Administrasi)	
11.	Kasubbid Pengadaan dan Pemberhentian	DIII Teknik Sipil	S.1 (Ilmu sosial, pemerintahan dan hk)	Belum sesuai
12.	Kasubbid Data dan Informasi	S1 Informatika, S2 Manajemen	S.1 (Teknik Informatika, Sistem Informasi, Sosial)	sesuai
13.	Kasubbid. Lembaga Profesi ASN	S1 Ekonomi	S.1 (Ilmu sosial, pemerintahan dan hukum)	Belum sesuai
14.	Kasubbid Jabatan Pimpinan Tinggi dan Administrasi	S1 Teknik Informatika	S.1 (Ilmu sosial, pemerintahan dan manajemen)	Belum sesuai
15.	Kasubbid Kepangkatan	S2 Ilmu administrasi	S.1 (Ilmu sosial, pemerintahan dan manajemen)	sesuai
16.	Kasubbid Jabatan Fungsional	S1 Administrasi	S.1 (Teknik Informatika, Sistem Informasi, Sosial)	sesuai
17.	Bendahara	SLTA	D.III di bidang Akuntansi/manajemen	Belum sesuai
18.	Pengadministrasi Keuangan	DIII Akuntansi	D.III di bidang Akuntansi, manajemen, perkantoran	sesuai
19.	Pengadministrasi Umum	S1 Administrasi Negara	SLTA	sesuai
20.	Penyusun rencana mutasi	DIV IPDN	S.1 Administrasi, Psikologi, Manajemen	sesuai



No.	Nama Jabatan	Pendidikan yang dimiliki	Pendidikan yang dipersyaratkan	Keterangan
21	Pengadministrasi Kepegawaian	SLTA	SLTA	sesuai
22	Analisis Diklat	S1 Sosial	S.1/D.IV Hukum, Manajemen, Sosial	sesuai
23	Pengadministrasi Kepegawaian	SLTA	SLTA	sesuai
24	Pranata Komputer	S2 Ilmu Komputer	D.III Ilmu Komputer dan yang terkait	sesuai
24	Analisis Kepegawaian	S1 Ilmu Pemerintahan	S-1 (Strata-Satu)/ D-4 (Diploma-Empat) bidang Manajemen/ Ekonomi/ Administrasi/ Psikologi atau bidang lain yang relevan dengan tugas jabatan	sesuai
25	Arsiparis	DIII Kearsipan	D.III Kearsipan, Komputer, Administrasi Perkantoran	sesuai

**Sumber: Data Analisis Jabatan BKPSDM, 2021**

Menurut Febrisoni (2020) untuk memenuhi kewajiban 20 JP per tahun bagi setiap PNS secara efisien adalah dengan memperbanyak kegiatan yang dapat dilakukan secara massal adalah on the job training (OJT), disamping masih ada kegiatan pelatihan full e-learning, pelatihan blended learning, workshop/seminar, bimbingan teknis, coaching. Berdasarkan Tabel 1. diatas dapat disimpulkan bahwa dari 25 (dua puluh lima) jabatan yang ada yang penulis teliti pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai, terdapat penempatan pegawai dalam jabatan yang belum sesuai dengan apa yang dipersyaratkan dalam dokumen analisis jabatan, sebanyak 8 (delapan) orang atau jika dipresentasikan sebanyak 32% dari keseluruhan jumlah jabatan, sedangkan yang menduduki jabatan yang sesuai dengan kualifikasi tingkat pendidikan sebanyak 17 (tujuh belas) orang atau 68 % . Pengembangan kompetensi merupakan salah satu cara yang harus dilakukan dalam sebuah organisasi pemerintah dalam rangka meningkatkan kinerja bagi segenap Pegawai Negeri Sipil , baik yang terjadi karena adanya dinamika dan perubahan teknologi maupun perubahan dan perkembangan metode kerja yang terjadi dalam suatu organisasi. Demikian pula yang terjadi dengan Pemerintah Kota Dumai dalam penelitian ini memfokuskan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dimana lembaga publik ini merupakan lembaga teknis yang memiliki tugas dan fungsi sebagai pembuat dan melaksanakan kebijakan dibidang kepegawaian dan melaksanakan pengembangan sumberdaya manusia bagi seluruh Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Dumai.

Terdapat pengaruh pembinaan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai artinya semakin baik pembinaan dan pengembangan karir maka kinerja pegawai akan semakin meningkat (Saehu, 2018). Maka dari itu untuk mengetahui bagaimana pengembangan kompetensi yang dilaksanakan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai, menurut Rampersad (2006:190) secara garis besar diklasifikasikan menjadi 4 (empat) siklus/tahapan yang meliputi :

- a. Perencanaan Hasil;
- b. Pelatihan;
- c. Penilaian; dan
- d. pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan.

### **Perencanaan Hasil**

BKPSDM sudah melakukan perencanaan pengembangan kompetensi, namun belum lengkap, pada dasarnya yang menjadi penyebab belum dilakukannya perencanaan secara detail dan lengkap yakni 1) Belum menginventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS, 2) Penyusunan kebutuhan pengembangan belum berdasarkan analisis yang objektif dan relevan, 3) Anggaran pengembangan kompetensi yang terbatas. Namun dari penganggaran, BKPSDM Kota Dumai telah merencanakan dan menganggarkan dana untuk pengembangan pegawai setiap tahun, akan tetapi setiap tahunnya mengalami penurunan jumlah target dan anggaran yang tersedia, hal ini dikarenakan refocusing anggaran akibat pandemi Covid 19. Serta dari 16 (enam belas) orang Pejabat Struktural pada BKPSDM Kota Dumai 10 (sepuluh) orang telah mengikuti Diklat Kepemimpinan yang dipersyaratkan untuk menduduki jabatan tertentu, sementara 6 (enam) orang lainnya belum mengikuti diklat kepemimpinan yang selanjutnya sudah diikuti sebelum menduduki jabatan struktural.

Merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Surya (2018) menunjukkan bahwa pengembangan karir dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir PNS di Kabupaten Lombok Tengah adalah dipengaruhi oleh kepentingan politik dan sistem kerja yang kurang jelas serta kurangnya dana yang tersedia dalam Anggaran Pendapatan Belanja Daerah di Kabupaten Lombok Tengah sehingga tidak sebanding dengan jumlah Pegawai Negeri yang tersedia. Hal ini serupa dengan yang penulis temukan berdasarkan penjelasan dari beberapa informan, dapat disimpulkan bahwa Tahapan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai dilihat dari tahapan perencanaan hasil telah dilakukan, namun belum sesuai dengan prosedur yang seharusnya, Peserta yang diusulkan untuk melakukan pelatihan sangat sedikit dengan alasan pengurangan anggaran, selain itu penyusunan peta kompetensi dan penyusunan rencana pengembangan belum dibuat secara detail dan terarah, sehingga pengembangan kompetensi apa yang dibutuhkan oleh pegawai negeri sipil untuk dikembangkan belum terlihat secara jelas, disarankan kedepannya perhatian pimpinan akan pentingnya perencanaan dalam pengembangan kompetensi ini lebih menjadi prioritas.

### **Pelatihan**

Menurut Sari et al, (2020) Pemerintahan yang gesit merupakan paradigma baru dalam kondisi kinerja birokrasi (sektor publik) yang secara keseluruhan belum memuaskan. Membutuhkan penataan dan perbaikan dalam birokrasi, khususnya penataan dan perbaikan SDM. Tuntutan yang sangat tinggi pada sektor publik saat ini adalah pemberian pelayanan publik yang berkualitas. Untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas ini di butuhkan aparatur pemerintah yang profesional dalam pelaksanaannya. Salah

satu upaya peningkatan profesionalisme tersebut dapat dilakukan dengan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan yang mampu menjawab kebutuhan (Wirata et al. 2021).

Berdasarkan data yang penulis dapat dari hasil observasi disimpulkan bahwa dari 25 (dua puluh lima) jabatan yang ada yang penulis teliti pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai, terdapat penempatan pegawai dalam jabatan yang belum sesuai dengan apa yang dipersyaratkan dalam dokumen analisis jabatan, sebanyak 8 (delapan) orang atau jika dipresentasikan sebanyak 32% dari keseluruhan jumlah jabatan, sedangkan yang menduduki jabatan yang sesuai dengan kualifikasi tingkat pendidikan sebanyak 17 (tujuh belas) orang atau 68 % . Menurut Gunawan (2018) Pelatihan pegawai dengan tujuan agar organisasi mempunyai pegawai yang siap melaksanakan pekerjaannya, sehingga dapat mencapai tujuan lebih mudah dan pegawai dapat mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan tentang pekerjaan secara efektif. Pegawai yang memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik.

Secara umum dapat digambarkan bahwa pengembangan kompetensi pada BKPSDM Kota Dumai melalui jalur pelatihan dapat dibagi kedalam dua bentuk, yaitu klasikal yang merupakan kegiatan pembelajaran yang dilakukan dengan tatap muka didalam kelas, dan non klasikal dengan pembelajaran diluar kelas. Berdasarkan keterangan dari narasumber dapat disimpulkan bahwa program pengembangan kompetensi pada tahapan pelatihan belum dapat dilaksanakan dengan optimal, Hal ini disebabkan karena belum adanya program atau pemetaan pengembangan kompetensi pegawai yang disusun oleh Bagian Organisasi Setdako Dumai sehingga tidak diketahui secara pasti kebutuhan akan upaya peningkatan kualitas pegawai melalui program pengembangan kompetensi PNS, Program pengembangan pada PNS di BKPSDM belum mengakomodir kebutuhan peningkatan kualitas pegawai karena program pengembangan terbatas pada diklat struktural. Unit kerja yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Dumai belum melakukan pemetaan pengembangan kompetensi pegawai, sehingga program pengembangan terbatas pada program penawaran yang diberikan oleh lembaga pengembangan yang dilakukan sebagai rutinitas bukan berdasarkan kebutuhan organisasi.

### **Penilaian**

Sebelum melakukan penilaian, telah dibuat perencanaan standar penilaian kompetensi yang akan menjadi pengukuran kesesuaian. Penilaian aparatur dilakukan oleh BKPSDM yang bekerja sama dengan lembaga eksternal bersertifikasi dan diselenggarakan salah satunya menilai dari instrument realisasi anggaran menyesuaikan hasil dari perencanaan dan penyelenggaraan program pada periode berjalan sebelumnya. Penilaian kinerja juga dapat menjadi umpan balik dari hasil pelaksanaan pekerjaan para pegawai sebagai pendorong semangat sehingga dapat memperbaiki kegiatan yang menjadi tugas pokok dan fungsi personalia sesuai dengan standar kompetensi yang berlaku. Dari hasil penilaian juga akan mempengaruhi nilai kompensasi yang diberikan kepada setiap pegawai sebagai reward terhadap kinerja terbaik sehingga output penilaian ini dapat menjadikan sebagai salah satu bahan penunjang pengambilan

keputusan untuk kenaikan pangkat atau promosi yang diberikan kepada masing-masing pegawai. Kebutuhan pelatihan serta upaya untuk pengembangan nilai kualitas pegawai sangat menentukan hasil dari penilaian ini.

Terdapat kesesuaian penilaian yang bisa diukur salah satunya dengan cara melihat dari segi realisasi anggaran terhadap implementasi program yang sudah direncanakan. Salah satu cara penilaian tersebut dianggap sudah cukup untuk mewakili indikator penilaian kompetensi kinerja pegawai serta terdapat cara lain juga dalam melakukan penilaian yaitu mengukur secara rinci kualitas rencana kebutuhan yang dimiliki oleh pegawai negeri sipil dan kompetensi yang telah diatur dalam persyaratan. Namun dalam melakukan penilaian rinci kualitas ini haruslah melakukan *assessment center*. Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia harus melakukan *Assesment Center* langsung, hal ini juga sudah diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk menilai kompetensi melalui kinerja kepegawaian yang berada dilingkungannya. Dalam penilaian ini metode pengukuran dilakukan oleh Asesor yang telah bersertifikasi dengan melakukan berbagai teknik pengumpulan data antara lain melalui tes Psikotes, Tes Wawancara Kompetensi, *Leaders Group Discussion*, serta simulasi.

Dalam hal ini tim penilai dibentuk yang terdiri dari beberapa Asesor yang telah berpengalaman dalam bidangnya dan hal ini juga bertujuan untuk mempertahankan standar obyektifitas hasil penilaian sehingga hasil *Assesment Center* akan dapat lebih tajam dan terpercaya. Catatan penilaian ini juga menjadi profil tetap yang didokumentasikan catatan kerja pegawai, jika hasil dari penilaian ini baik maka akan menjadi prestasi tersendiri kepada setiap pegawai, serta prestasi ini juga akan mendukung catatan pengembangan karir pegawai untuk kedepannya. Peneliti menganalisa dari wawancara menjelaskan bahwa upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam melakukan penilaian kompetensi berstandar kepada pegawai negeri sipil yaitu melalui kerja sama dengan Lembaga Administrasi Negara (LAN), bahkan sebelumnya pemerintahan telah memiliki fitur sendiri dalam standar penilaian berbasis online dan sistematis dengan menggunakan Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi Aparatur (SIPKA), SIPKA dibuat agar mampu mengakomodasi proses pengembangan kompetensi pegawai.

Siklus penilaian merupakan tahap ketiga dari setelah perencanaan dan pelatihan. biasanya penilaian akan dilakukan dalam setiap akhir periode pekerjaannya. penilaian merupakan salah satu elemen penting untuk perbaikan yang dapat dilakukan kedepannya sehingga setiap melakukan penilaian maka pelatih akan memberikan Bolang evaluasi dari setiap sesi akhir nelayan dilakukan sehingga barang tersebut akan menjadi bahan tolak ukur serta pertimbangan kegiatan pada tahun berikutnya. para pegawai bukan hanya mendapat umpan balik dari para pelatih serta pemimpinnya saja namun mereka akan juga mendapatkan penilaian dari rekan kerja pelanggan serta masyarakat yang mendapatkan pelayanan dari pegawai kelembagaan tersebut.

Akhir dari sesi penilaian akan dilakukan rapat penilaian yang mengakumulasi hasil-hasil dari indikator penilaian yang telah didapatkan dan disetujui bersama dari hasil ini dimasukkan dalam formulir

formulir yang telah dilengkapi dalam sesi perencanaan dan pelatihan sebelumnya. biasanya rapat penilaian akan berlangsung selama beberapa jam dengan merekapitulasi nilai dari beberapa pelatih serta orang yang dipercaya untuk memberikan nilai kepada para pegawai sesuai dengan bidangnya masing-masing. setelah akumulasi penilaian telah dirampungkan maka para pemimpin akan langsung memberikan pendapatnya mengenai kinerja dari para pegawai.

### **Pengembangan Kompetensi Berorientasi Pekerjaan**

Perencanaan pelatihan serta penilaian merupakan proses dari pengembangan Kompetensi ini, kegiatan ini merupakan umpan balik dari orientasi kegiatan yang sebenarnya dilakukan dalam dunia pekerjaan. para aparatur haruslah mulai mengerti sejak awal minat dan bakat mereka serta mengetahui kompetensi dari orientasi pekerjaan yang mana yang akan dikembangkan oleh individual hal ini berguna untuk memenuhi tujuan dan fungsi dari tugas yang diberikan dalam pekerjaan sehari-hari. tahap-tahap yang dilakukan di awal tadi merupakan langkah awal dari pengembangan dan berhubungan dengan pembelajaran secara sadar ataupun tidak sadar dan hal ini akan sangat penting terhadap siklus akhir dari penilaian pekerjaan.

Empat tahap yang dilakukan dalam siklus pengembangan yaitu melalui perencanaan hasil pelatihan penilaian yang akan memiliki output terhadap pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan. dalam hal ini banyak cara yang dimanfaatkan oleh para pelatih dalam sesi pelatihan untuk mengembangkan kompetensi aparatur yaitu dengan melaksanakan lokakarya yang akan menggambarkan bentuk praktis dari tugas pekerjaan sebenarnya. lokakarya atau workshop yang di pahami juga dengan pertemuan secara ilmiah dilakukan oleh para pekerja dengan para ahli dalam bidang bidang yang sama untuk membahas mengenai permasalahan yang terjadi pada pekerjaan mereka sehari-hari.

Sehubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual dalam rangka pengembangan kompetensi aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai telah dilakukan upaya-upaya administratif yang mendukung, antara lain adalah pemberian ijin, kemudahan-kemudahan, fasilitas. Walaupun belum dapat memberikan dukungan berupa fasilitas beasiswa dan tugas belajar, BKPSDM Kota Dumai memberikan dukungan dalam bentuk kemudahan-kemudahan dan dukungan baik administrative maupun moril kepada Pegawai Negeri Sipil di Lingkungannya yang ingin mengembangkan kompetensi melalui jalur pendidikan formal. Nurhajati (2017) menyatakan dalam penelitiannya bahwa diklat berbasis kompetensi diselenggarakan untuk mengatasi diskrepansi kompetensi PNS agar kemampuan PNS lulusan diklat sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Salah satu komponen dalam diklat berbasis kompetensi adalah kurikulum yang berbasis kompetensi berdasar pada kebutuhan akan kompetensi peserta diklat. Dalam rangka memenuhi tuntutan perkembangan jaman berikut situasi dan kondisi di masyarakat, pengembangan kurikulum diklat perlu dilakukan. Pengembangan kurikulum diklat berbasis kompetensi pada akhirnya diharapkan dapat membangun profesionalisme dan kompetensi PNS dalam menjawab tantangan di masa depan. Dengan demikian diklat akan menghasilkan lulusan, dalam hal ini PNS, yang profesional dan kompeten.

Dari data yang penulis temukan berdasarkan hasil wawancara dapat ditemukan bahwa dari 30 (tiga puluh) orang Pegawai Negeri Sipil yang ada pada BKPSDM Kota Dumai, sebanyak 23% mengikuti izin belajar program pendidikan S2 sebanyak 7 (tujuh orang) atau 23% dan Pendidikan S1 sebanyak 5 (lima) orang atau 17%, total keseluruhan berjumlah 12 (dua belas) orang atau 40% dari keseluruhan PNS. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang sudah peneliti lakukan maka disimpulkan bahwa Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada BKPSDM Kota Dumai ditinjau dari kriteria pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan dapat disimpulkan baik. Pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan terhadap Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai dilakukan dengan mengidentifikasi permasalahan yang terjadi disetiap bidang, motivasi pimpinan dan dan semangat PNS nya untuk mengembangkan diri dengan mengikuti dan melanjutkan pendidikan formal melalui izin belajar yang linier dengan jabatan yang diduduki, Pendampingan ini dilakukan oleh aparatur yang telah memiliki kompetensi di bidang pekerjaanya dilakukan juga dengan mengikutsertakan para pegawai kedalam kegiatan workshop dan seminar berkaitan dengan kebijakan dan aturan-aturan baru yang dikeluarkan oleh pemerintah terkait pelaksanaan tugasnya.

Dari keseluruhan pembahasan yang telah dilakukan, maka pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai disimpulkan belum optimal. Hal ini terlihat dari pelaksanaan perencanaan hasil yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Dumai, terbukti dengan belum disusunnya peta kompetensi, analisis kebutuhan diklat dan belum adanya jumlah kebutuhan dan rencana pengembangan bagi masing-masing PNS dan jabatan yang ada pada BKPSDM sehingga sulit untuk menentukan kompetensi apa yang dibutuhkan bagi pegawainya.

Kegiatan pelatihan telah dilaksanakan baik secara internal maupun diluar institusi. Hanya saja pelatihan yang diikuti belum dilaksanakan berdasarkan kebutuhan, hanya bersifat rutinitas saja, hal ini disebabkan perencanaan yang dibuat pada awal tahapan belum terlaksana dengan baik sehingga pengembangan kompetensi yang dibutuhkan tidak terarah sesuai dengan kebutuhan. Selain itu terdapat beberapa pegawai negeri sipil yang ditempatkan dalam suatu jabatan namun tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang dimilikinya, syarat dalam menduduki suatu jabatan seperti jabatan struktural belum terpenuhi sesuai dengan yang dipersyaratkan sehingga hal ini membuat pengembangan kompetensi dalam kriteria pelatihan menjadi belum optimal. Dari kriteria penilaian dapat disimpulkan baik. Hal ini dikarenakan adanya penilaian kesepakatan hasil yang sepakati oleh masing-masing pegawai melalui penilaian capaian SKP dan penilaian perilaku kerja menunjukkan hasil yang baik. Selain itu untuk memastikan bahwa semua kesepakatan kompetensi telah dipenuhi oleh pegawai dilakukan penilaian kompetensi dengan menggunakan metode Assessment Center.

Penilaian Assessment Center yang dilakukan BKPSDMA Kabupaten Rokan Hulu dilakukan pada calon pemegang Jabatan Pimpinan Tinggi Pratama. Pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan dilakukan dengan pendampingan terhadap rekan kerja. Pada kriteria terakhir pengembangan kompetensi

yaitu pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan sudah dilakukan dengan baik, hal ini terlihat dari keikutsertaan sebagian PNS BKPSDM dalam meningkatkan kompetensi baik melalui pendidikan formal maupun workshop, seminar yang berkaitan dengan tugas dan fungsinya.

### **Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai**

- a. Belum ada komitmen dan kebijakan internal yang mengatur pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil
- b. Manajemen Kepegawaian belum berdasarkan pada Sistem Merit
- c. Situasi Pandemic Covid 19
- d. Sarana Prasarana yang Terbatas

Menurut Juhaeni (2019) dukungan dan komitmen Pimpinan merupakan aspek yang paling mempengaruhi perencanaan pengembangan kompetensi pegawai. Dengan adanya dukungan dan komitmen dari Pimpinan, para pengelola kepegawaian diharapkan dapat menyusun dan melaksanakan program pengembangan yang lebih komprehensif serta benar-benar sesuai dengan kebutuhan organisasi hingga pada akhirnya secara spesifik menyesuaikan dengan kebutuhan individu pegawai. Dikarenakan besarnya jumlah pegawai yang dikelola, bervariasinya jenis pengembangan kompetensi serta luas wilayah yang sangat luas dan lain sebagainya. Selain memerlukan komitmen yang tinggi diperlukan pula system 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 (Setiadiputra, 2017). Mengingat urgensinya kompetensi aparatur dalam proses pencapaian tujuan sementara keadaan aparatur yang kompeten masih terbatas, menurut Wardani et al, (2017) maka mencermati persoalan tersebut perlunya dilakukan pengembangan kompetensi aparatur agar terdapat keseimbangan antara beban kerja dengan kompetensi aparatur. Karena diyakini, melalui pengembangan kompetensi inilah diharapkan dapat menjawab persoalan yang terus berkembang.

Terlepas daripada itu, ASN merupakan pelayan public yang harus berkapabilitas dalam menjalankan kewajibannya, menurut Pratiwi et al, (2020) perlu penguatan kapasitas kemampuan SDM dalam menjalankan tugas dan fungsi *public complaint handling* melalui pendidikan dan pelatihan, pengembangan dan pemanfaatan sistem teknologi dalam mengelola dan menganalisis data pengaduan serta memperlancar proses bisnis yang masih terkendala, proses evaluasi kinerja penanganan secara menyeluruh, pembentukan payung hukum sebagai pedoman penanganan pengaduan masyarakat

### **PENUTUP**

Berdasarkan hasil uraian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Dumai siklus pengembangan kompetensi masih belum optimal, rutinitas belum pernah dipetakan atau disusun analisis kebutuhan sehingga pelatihan dilaksanakan belum jelas dan terarah, begitupun penilaian

yang seharusnya dilakukan dengan meneliti sejauh mana perencanaan dan bagaimana yang telah dibuat dapat dilaksanakan dengan baik melalui pelatihan, sehingga penilaian agak sulit dilakukan karena segala sesuatu mengenai pengembangan kompetensi, profil dan peta kompetensi belum tersusun secara baik. Serta terdapat faktor yang menghambat pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia yaitu: 1). Belum ada komitmen dan kebijakan internal yang mengatur pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil, 2). Sistem manajemen kepegawaian yang belum diterapkan secara baik dengan berpedoman pada system merit, dan 3.) Situasi Pandemic Covid 19 yang terjadi dalam dua tahun terakhir, serta 4). keterbatasan sarana dan prasarana sehingga sampai saat ini belum dapat dibentuk UPT Balai diklat pada BKPSDM Kota Dumai yang diharapkan dapat menampung kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai pada Kota Dumai.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- A.A.Anwar Prabu Mangkunegara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan cetakan pertama, penerbit PT. Remaja Rsodakarya. Bandung.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2005. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hardiyansyah. 2011. *Kualitas Pelayanan Publik. Konsep, Dimensi, Indikator, dan Implementasinya*. Gava Media.
- Iskandar, W., & Mulyadi, U. 2011. *Dasar-dasar Pengembangan Kurikulum*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Notoatmodjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. PT. Mahasatya. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2003. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Siswanto. 2005. *Pengantar Manajemen*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Veithzal Rivai Zainal, M. R. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. 2003. *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Stanford University Press. California.

### Artikel Jurnal

- Agus, A. 2017. Rekrutmen Dan Pengembangan Pns Dalam Perspektif Good Governance Di Kabupaten Lombok Tengah. *Komunitas*, 9(2), 121-139.
- Agustien, E., & Soeling, P. D. 2020. Pengaruh Organizational Commitment dan Happiness at Work terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Varibel Mediasi di Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN). *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 8(2), 285-302.
- Cahyarini, B. R., & Samsara, L. 2020. Integrasi Kebutuhan Pengembangan Kompetensi dengan Perencanaan Pembangunan. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 4(1), 32-37.
- Efendi, N. 2015. Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 31(1), 1-10.
- Engkun, T. A. 2018. Rancang Bangun Manajemen Karier PNS. *Jurnal Inspirasi*, 9(2), 47-62.
- Febrisoni, F. 2020. Pengembangan Model Strategi Pemenuhan Jam Wajib Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Barat. *Restorica: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*, 6(1), 20-32.
- Gunawan, H. 2018. Pengaruh Pelatihan Terhadap Pengembangan Karier (Studi Kasus Pns Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Maros). *Bongaya Journal for Research in Management (BJRM)*, 1(1), 29-33.
- Juhaeni, Y. S. 2019. Pedoman Perencanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai di lingkungan Kementerian Perdagangan. *Konferensi Nasional Ilmu Administrasi*, 3(1).



- Nurhajati, W. A., & Bachri, B. S. 2018. Pengembangan Kurikulum Diklat (Pendidikan dan Pelatihan) Berbasis Kompetensi dalam Membangun Profesionalisme dan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS). *JP (Jurnal Pendidikan): Teori dan Praktik*, 2(2), 156-164.
- Mailina, S. 2021. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Kantor Kecamatan Loa Janan Iilir. *Administrasi Publik*, 1(2), 958-972.
- Pratiwi, M., & Salomo, R. V. 2020. Penguatan Kapasitas Kelembagaan Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat Kementerian Sekretariat Negara dalam Penanganan Pengaduan Masyarakat kepada Presiden RI. *JIAAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 8(1), 237-255.
- Saeu, A. A. 2018. Pengaruh Pembinaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of management Review*, 2(3), 238-241.
- Sartika, D., & Kusumaningrum, M. 2017. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Borneo Administrator*, 13(2), 131-150.
- Sari, D. B. K., Sos, S., & Widiastuti, A. 2020. Mengembangkan Kompetensi PNS Perpusnas dalam menghadapi Era Industri 4.0. *MADIKA: Media Informasi dan Komunikasi Diklat Kepustakawanan*, 5(2), 66-75.
- Setiadiputra, R. Y. P. 2017. Urgensi Program Pengembangan Kompetensi Sdm Secara Berkesinambungan Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Sawala: Jurnal Administrasi Negara*, 5(1), 16-22.
- Sophia, B. 2017. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Daerah Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (Bkd) Kabupaen Malinau. *Jurnal Administrative Reform*, 1(1), 23-39.
- Sumanti, R. 2018. Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2), 115-129.
- Surya, I. 2018. Strategi Pengembangan Karir PNS di Kabupaten Lombok Tengah. *Jurnal Politikologi*, 6(01).
- Wardani, W. E., Djumlani, A., & Paranoan, D. B. 2017. Pengembangan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan di Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrative Reform*, 3(1), 37-48.
- Wirata, G., Widiastuti, N. L., & Sulandari, S. 2021. Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 1(1), 1-6.

## Dokumen

- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2018 tentang Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara serta Peraturan Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2019
- Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Dumai.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah
- Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 4 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Kota Dumai Nomor 12 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Dumai (Lembaran Daerah Kota Dumai tahun 2018 Nomor 1 Seri D).

