

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DI PEMERINTAH KOTA KUPANG MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI

DEVELOPMENT OF GOVERNMENT APPARATUS RESOURCE IN KUPANG CITY THROUGH COMPETENCY BASED EDUCATION AND TRAINING

Christo Vorando Amalo

Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Kota Kupang
Kompleks Gedung Perkantoran Pemerintah Kota Kupang Lt. 2
Jl. Timor Raya No.124, Km.3, Pasir Panjang – Kota Lama
Email: vorandox18@gmail.com

Abstrak

Dalam rangka mendukung tata kelola Pemerintahan yang baik maka perlu dilakukan pengembangan terhadap pegawai negeri sipil (PNS), salah satu cara yakni melalui pendidikan dan pelatihan yang berbasis kompetensi. Tetapi faktanya PNS yang diikutkan dalam diklat ada yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Kota Kupang dan untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan terkait dengan faktor yang mempengaruhi pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Kota Kupang. Teknik penentuan sampel dilakukan secara *purposive sampling*. Lokasi penelitian dilakukan pada Perangkat Daerah lingkup Pemerintah Kota Kupang. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dan jenis penelitiannya adalah studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi PNS bervariasi tergantung karakteristik PNS pasca diklat, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja. Hal ini disebabkan oleh faktor politik lokal, *like and dislike*, kolusi dan nepotisme, harapan kepada PNS pasca diklat dan perlakuan yang adil.

Kata Kunci: Sumber Daya Aparatur; Diklat; Kompetensi.

Abstract

In order to support good governance, it is necessary to develop civil servants, one of the ways is through competency-based education and training. But the fact is that civil servants who are included in the training are not in accordance with competencies that are influenced by various factors. The purpose of this study was to find out how the competency development of civil servants in Kupang City Government and to collect the necessary data and information related to factors that influence the development of competencies of civil servants in Kupang City Government. The sampling technique is done by purposive sampling. The location of the study was carried out on the Regional Apparatus of the Kupang City Government. The research method uses a qualitative approach and the type of this research is a case study. The results of the study showed that the

development of Civil Servants competencies varied depending on the characteristics of post-training Civil Servants, leadership style, and work climate. This is caused by local political factors, like and dislike, collusion and nepotism, hopes for civil servants after training and fair treatment.

Keywords: Apparatus Resources; Training; Competency.

PENDAHULUAN

Sumber daya aparatur merupakan elemen penting dalam organisasi pemerintah sebagai motor penggerak untuk mewujudkan visi dan misi serta tujuan organisasi pemerintah di era reformasi birokrasi. Oleh karena itu diperlukan pengembangan sumber daya aparatur pemerintah sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi yakni kecakapan, pengetahuan, keahlian dan karakteristik pegawai melalui pengelolaan manajemen sumber daya aparatur secara sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan organisasi pemerintah dapat tercapai.

Sebagai salah satu tujuan untuk mengembangkan pola karier dan prestasi kerja bagi setiap aparatur, Pemerintah perlu melakukan pembinaan terhadap aparatur secara terus menerus dengan jelas, terarah, transparan bukan saja melalui pendidikan formal tetapi juga melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Dengan pola karier yang jelas, terarah dan transparan akan dapat merangsang pegawai untuk mengembangkan karier dan profesionalisme. Pada birokrasi pemerintah, pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk pengembangan/peningkatan kualitas SDM Pegawai Negeri Sipil telah dilembagakan secara formal dalam bentuk diklat jabatan PNS yang secara formal diatur dalam peraturan perundang-undangan. Diklat merupakan salah satu pendekatan utama dalam mengembangkan sumberdaya aparatur. Hal ini dilakukan sebagai pendekatan, karena pendidikan dan pelatihan memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya aparatur yaitu aparatur pegawai yang profesional baik dalam hal kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tugas dan peranannya masing-masing.

Menciptakan aparatur yang berkompeten dan berkualitas tentu saja tidak terlepas dari peran pemerintah, ibaratnya orang tua dan anak, anak yang cerdas tentu ada peran orang tua yang sangat signifikan, demikian halnya jika ingin memiliki aparatur pemerintah yang memiliki kinerja yang baik dalam menjalankan tugas dan fungsi maka pemerintah perlu memberi perhatian yang serius dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan kepada para aparatur pemerintah yang akan menjadi ujung tombak dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintah.

Dalam pasal 205 ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa:

- 1) Kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 203 ayat (5) huruf a, terdiri atas: a. inventarisasi jenis kompetensi yang perlu ditingkatkan dari setiap PNS; dan b. rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Melihat kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi yang disebutkan diatas, maka berbanding terbalik dengan terjadi saat ini di Pemerintah Kota Kupang, berdasarkan informasi awal yang peneliti peroleh bahwa pendidikan dan pelatihan adalah hal yang penting untuk diikuti namun seringkali ada oknum PNS yang menganggap diklat sebagai suatu formalitas, sehingga tidak terwujudnya harapan agar pasca diklat PNS dapat mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Ada pula PNS yang telah mengikuti diklat jabatan fungsional tertentu maupun diklat teknis namun kemudian dimutasi ke Perangkat Daerah (PD) lain yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan sudah mengembangkan melalui diklat yang diikuti oleh PNS tersebut. Persoalan utamanya adalah rendahnya komitmen pimpinan untuk mengembangkan kompetensi PNS, hal ini dapat dilihat dari tidak adanya dokumen perencanaan terkait pengembangan kompetensi pegawai dari tiap-tiap perangkat daerah (PD) sehingga akhirnya menjadi tidak jelas kebutuhan kompetensi pegawai yang perlu ditingkatkan.

Pada pasal 205 ayat (3) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil menyebutkan bahwa:

- 3) Rencana pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk jangka waktu 1 (satu) tahun yang pembiayaannya tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan Instansi Pemerintah.

Rencana pengembangan kompetensi diatas berbanding terbalik dengan Pemerintah Kota Kupang dimana Perangkat Daerah tidak melaksanakan perencanaan anggaran dengan baik untuk pengembangan kompetensi PNS bahkan ada Perangkat Daerah yang tidak menganggarkan dalam Rencana Kerja Anggaran (RKA).

Pasal 210 PP Nomor 11 Tahun 2017 mensyaratkan bahwa pengembangan kompetensi bagi aparatur harus sesuai dengan perencanaan dan dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan/atau pelatihan. Hal ini mutlak bahwa Pemerintah Daerah harus benar-benar membuat perencanaan terkait pengembangan kompetensi bagi aparturnya sehingga target yang akan dicapai benar-benar sesuai dengan perencanaan. Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan/atau pelatihan harus termuat dalam dokumen perencanaan pada setiap Perangkat Daerah secara jelas dan berkesinambungan.

Pada pasal 211 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 lebih jelas menyatakan bahwa pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan adalah melalui pendidikan formal dan dilaksanakan dalam bentuk pemberian tugas belajar. Persoalan yang peneliti temui ketika melakukan wawancara adalah adanya kesulitan dalam memperoleh tugas belajar dari Pemerintah Daerah. Kesulitan yang didapat ada dalam dua kategori yakni kategori politis dan teknis. Secara politis PNS yang ingin mendapatkan tugas belajar akan dilihat apakah yang bersangkutan atau keluarganya pendukung Kepala Daerah dalam pesta politik atau tidak, jikalau ya maka kemungkinan besar akan berpeluang mendapat tugas belajar, secara teknis kesulitan yang ditemui adalah menyangkut anggaran yang terbatas. Dari hasil wawancara nonformal diketahui juga bahwa terkadang alasan utama yaitu alasan politis tetapi yang disampaikan ke PNS yang

bersangkutan adalah alasan secara teknis. Hal ini menunjukkan masih adanya praktek-praktek nepotisme.

Sementara itu dalam pasal 212 PP Nomor 11 Tahun 2017 menyatakan bahwa pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan adalah melalui pelatihan klasikal dan nonklasikal. Klasikal maksudnya adalah pelatihan dilakukan dengan tatap muka dalam kelas sedangkan nonklasikal melalui *e-learning*, bimbingan di tempat kerja, pelatihan jarak jauh, magang, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta. Lebih lanjut disebutkan dalam pasal 214-217 bahwa pengembangan kompetensi teknis, fungsional, sosial kultural dan manajerial dilakukan melalui pelatihan-pelatihan. Persoalan lain yang peneliti dapati terkait pelatihan adalah rendahnya frekuensi pelatihan yang diikuti oleh aparatur Pemerintah, padahal dengan mengikuti pelatihan maka akan meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas Pemerintahan.

Dari data awal di atas, kita dapat mengetahui bahwa ada masalah yang serius terkait manajemen sumber daya manusia yang ada di Pemerintah Kota Kupang, sehingga kinerja PNS tidak menunjukkan hasil yang memuaskan. Perencanaan pengembangan kompetensi tidak disusun secara baik yang pada akhirnya PNS yang mengikuti diklat menjadi sia-sia karena peserta diklat tidak mewujudkan tujuan dari diklat yang telah diikuti.

Dari beberapa permasalahan yang di temukan peneliti di lapangan, maka dilakukan penelitian dengan rumusan masalah: 1. Bagaimana Pengembangan Kompetensi PNS di Pemerintah Kota Kupang?; 2. Faktor apa saja yang mempengaruhi Pengembangan Kompetensi PNS di Pemerintah Kota Kupang?. Penelitian ini bertujuan: 1. Untuk mengetahui Pengembangan Kompetensi PNS di Pemerintah Kota Kupang; 2. Untuk menghimpun data dan informasi yang diperlukan terkait dengan faktor yang mempengaruhi Pengembangan Kompetensi PNS di Pemerintah Kota Kupang.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengembangan (*development*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Pengembangan merupakan hal yang penting dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik/pemerintah tidak terlepas dari pengaruh era globalisasi yang mengharuskan aparatur pemerintahan memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat. Hasibuan (2002:69) mengemukakan bahwa: “pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan”.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya harus didasarkan pada metode-metode yang sudah ditetapkan dalam program pengembangan sumber daya manusia. Dalam pengembangan sumber daya manusia harus telah ditetapkan sasaran, waktu, proses, dan metode pelaksanaannya. Pengembangan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai sarana dalam meningkatkan kinerja. Menurut Dessler (2000:248-362) bahwa pengembangan SDM meliputi:

- a. *Training and Developing Employees;*
- b. *Managing Organizational Renewal;*
- c. *Appraising Performance;*
- d. *Managing Careers and Fair Treatment.*

Werther & Davis (1996: 281) juga berpendapat bahwa pengembangan SDM meliputi:

- a. *Training and Development;*
- b. *Career Planning;*
- c. *Performance Appraisal.*

Sementara Leap & Crino (1993:287) menyebutkan pengembangan SDM dilakukan melalui:

- a. *Training, Development, and Education;*
- b. *Career Planning and Management Development.*

Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan (development) SDM sangat penting untuk dilaksanakan yakni meliputi Pelatihan, Pengembangan Karir, manajemen organisasi dan pola karir yang jelas.

Sedarmayanti (2010:182-183) membagi metode pengembangan sumber daya manusia menjadi 2 metode, yaitu:

- a. *On The Job*

On the job method adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja sebenarnya dan dilaksanakan sambil bekerja.

- 1) *Job rotation* (rotasi pekerjaan)

Hasibuan (2002:81) menjelaskan bahwa: “*job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambahkan keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan”.

- 2) *Coaching* (bimbingan)

Sedarmayanti (2010:184) mempertegas pernyataan tersebut dengan memberikan penjelasan bahwa: “bimbingan dan pelatihan dilaksanakan dengan cara peserta harus mengerjakan tugas-tugas dengan bimbingan oleh pejabat senior atau ahli. Bimbingan dan penyuluhan dianggap efektif karena latihannya diindividualisasikan dan peserta berlatih/belajar melakukan pekerjaan langsung”.

- 3) *Apprenticeship/understudy* (magang)

Sedarmayanti (2010:185) menjelaskan bahwa magang dilakukan dengan cara peserta mengikuti pekerjaan/kegiatan yang dilakukan oleh pemangku jabatan tertentu, untuk mempelajari bagaimana cara melakukan suatu kegiatan. Lebih lanjut lagi Sedarmayanti menjelaskan bahwa magang biasanya menggabungkan pelatihan di tempat kerja dengan pengalaman teoritis yang didapatkan peserta di tempat pelatihan untuk mempersiapkan peserta untuk memangku jabatan tertentu di masa mendatang.

- 4) *Demonstration and example* (demonstrasi dan pemberian contoh)

Hasibuan (2002:78) menjelaskan bahwa *demonstration and example* “merupakan metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan

dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan”.

b. *Off the Job*

1. Pendidikan dan pelatihan (diklat)

Sedarmayanti (2010:379) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan PNS adalah: “merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan fisik yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut”.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan beberapa jenis diklat antara lain: diklat prajabatan (bagi CPNS) dan diklat dalam jabatan (diklatpim, diklat fungsional, diklat teknis).

2. Pendidikan Formal

Pendidikan menurut Sedarmayanti (2010:379) adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan teroganisir yang berlangsung dalam jangka waktu yang relatif lama.

Pendidikan dan pelatihan dipandang sebagai wahana yang tepat untuk pengembangan diri dan kemampuan PNS, perlu dipahami berbagai alasan mengapa pelatihan perlu diselenggarakan. Atmodiwirio (2002:43) mengemukakan dua segi tentang manfaat pendidikan dan pelatihan, yaitu:

a. Dari segi individu

Untuk individu pendidikan dan pelatihan apa pun bentuknya akan mempunyai manfaat:

- 1) Menambah wawasan, pengetahuan tentang perkembangan organisasi baik secara internal maupun eksternal;
- 2) Menambah wawasan tentang perkembangan lingkungan yang sangat mempengaruhi kehidupan organisasi;
- 3) Menambah pengetahuan di bidang tugasnya;
- 4) Menambah keterampilan dalam meningkatkan pelaksanaan tugasnya;
- 5) Meningkatkan kemampuan berkomunikasi antar sesama;
- 6) Meningkatkan kemampuan menangani emosi;
- 7) Meningkatkan pengetahuan memimpin.

b. Bagi organisasi

Bagi organisasi manfaat diklat lebih terbatas dibanding dengan individu:

- 1) Menyiapkan petugas untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatannya yang ada sekarang;
- 2) Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya;
- 3) Merupakan landasan untuk pengembangan selanjutnya;
- 4) Meningkatkan kemampuan berproduksi;

5) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan kolaborasi dan jejaring kerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa salah satu cara meningkatkan kinerja pegawai dapat melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang bersangkutan. Karena pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan akan memberi tambahan pengetahuan pegawai tentang tugas dan memberi pegawai keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya dalam organisasi tempat pegawai tersebut mengabdikan. Jadi pendidikan dan pelatihan merupakan keseluruhan proses dan metode belajar mengajar dalam guna mengembangkan kompetensi seorang atau sekelompok orang sesuai bidang kerjanya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan alat manajemen yang efektif sebagai solusi masalah kinerja individu yang disebabkan karena kemampuan individu itu sendiri dalam wujud kurang memadainya pengetahuan dan keterampilan individu dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menegaskan, bahwa: Pendidikan dan pelatihan (diklat) adalah proses penyelenggaraan pembelajaran bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang diarahkan untuk membentuk kompetensi yang sesuai dengan persyaratan jabatan. Kompetensi adalah kemampuan dan karakter oleh seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Secara perspektif organisasional penyelenggaraan diklat PNS diarahkan untuk mewujudkan sumber daya aparatur yang profesional, memiliki sikap pengabdian dan kesetiaan kepada bangsa dan negara, serta membangun semangat persatuan dan kesatuan nasional.

Selaras dengan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, dalam pasal 210 Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 juga menegaskan bahwa:

1. Pelaksanaan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 203 ayat (5) huruf b harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 207 ayat (2).
2. Pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk:
 - a. pendidikan; dan/atau
 - b. pelatihan.

Atmodiwirio (2002, hlm. 43) mengemukakan dua segi tentang manfaat pendidikan dan pelatihan, yaitu:

a. Dari segi individu

Untuk individu pendidikan dan pelatihan apa pun bentuknya akan mempunyai manfaat:

1. Menambah wawasan, pengetahuan tentang perkembangan organisasi baik secara internal maupun eksternal;
2. Menambah wawasan tentang perkembangan lingkungan yang sangat mempengaruhi kehidupan organisasi;
3. Menambah pengetahuan di bidang tugasnya;
4. Menambah keterampilan dalam meningkatkan pelaksanaan tugasnya;
5. Meningkatkan kemampuan berkomunikasi antar sesama;
6. Meningkatkan kemampuan menangani emosi;

7. Meningkatkan pengetahuan memimpin.
- b. Bagi organisasi
Bagi organisasi manfaat diklat lebih terbatas dibanding dengan individu:
 1. Menyiapkan petugas untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatannya yang ada sekarang;
 2. Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya;
 3. Merupakan landasan untuk pengembangan selanjutnya;
 4. Meningkatkan kemampuan berproduksi;
 5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan kolaborasi dan jejaring kerja.

Artinya bahwa Pemerintah Kota Kupang harus membuat perencanaan terkait pengembangan kompetensi PNS yang dilaksanakan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan.

Dari pendapat di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa salah satu cara meningkatkan kinerja pegawai dapat melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai. Karena pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan akan memberi tambahan pengetahuan bagi pegawai tentang tugas dan memberi pegawai keterampilan dalam pelaksanaan tugasnya dalam organisasi tempat pegawai tersebut mengabdikan atau bekerja. Jadi pendidikan dan pelatihan merupakan keseluruhan proses dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan pengetahuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seorang atau sekelompok orang sesuai bidang kerjanya.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas, untuk menjawab pertanyaan penelitian maka peneliti menggunakan teori dari Dessler (2000:248-362) bahwa pengembangan SDM meliputi:

- a. *Training and Developing Employees;*
- b. *Managing Organizational Renewal;*
- c. *Appraising Performance;*
- d. *Managing Careers and Fair Treatment.*

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif yakni lebih menekankan pada makna dan proses daripada hasil suatu aktivitas. Menurut Kirk dan Miller dalam Sudarto (1995) mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah “tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya” Pendekatan yang dipilih disesuaikan dengan tujuan penelitian yaitu untuk menjelaskan (eksplanasi). Untuk melakukan penelitian seseorang dapat menggunakan metode penelitian tersebut sesuai dengan masalah, tujuan, kegunaan dan kemampuan yang dimilikinya. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan berlokasi di Perangkat Daerah lingkup Pemerintah Kota Kupang. Pengumpulan data lapangan menggunakan teknik wawancara mendalam dan studi dokumen. Wawancara dilakukan dengan informan-informan yang ditentukan secara *purposive sampling* dengan karakteristik tertentu. Studi dokumen

dilakukan dengan merekap dan mengkategorisasi data kepegawaian menurut persyaratan promosi dan mutasi. Studi dokumen juga dilakukan untuk tingkat mobilitas promosi dan mutasi dalam jabatan struktural pada kurun waktu 2013 – 2017. Data yang telah dihimpun diolah melalui proses reduksi data, penyajian data, dan interpretasi data hasil penelitian. Dalam proses reduksi setiap kasus dikategorisasi berdasarkan sub-sub fokus penelitian. Hasil olahan data kemudian disajikan dalam bentuk narasi dan tabel. Data yang telah disajikan kemudian diinterpretasi atau disebut juga sebagai pemaknaan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

1. *Training and Developing Employees*(Pelatihan dan Pengembangan Pegawai)

a. PNS Pasca Diklat

Peneliti mewawancarai subyek PNS yang telah mengikuti diklat terkait tujuan yang ingin dicapai dari diklat itu sendiri atau dengan membandingkan target dan realisasi. Target yang dimaksud adalah adanya peningkatan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku, mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memiliki semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat serta memiliki kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik. Peneliti melakukan wawancara dengan informan 1 pada tanggal 24 Oktober 2017, dari hasil wawancara diketahui bahwa setelah mengikuti diklat ternyata adanya perubahan dalam diri pegawai, hal ini terlihat dari adanya peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan, pengetahuan tentang tugas dan fungsi semakin baik, serta ada perubahan sikap dan perilaku di dalam lingkungan kerja. Jawaban yang kurang lebih bermakna sama juga disampaikan oleh informan 2 sampai dengan informan 7 ketika peneliti melakukan wawancara pada tanggal 27 Oktober 2017, sedangkan pada tanggal 26 Oktober 2017 peneliti melakukan wawancara dengan informan 8 beliau memiliki pendapat yang berbeda bahwa ada oknum PNS setelah mengikuti diklat tidak nampak ada perubahan sehingga menyebabkan tujuan atau target diklat tidak terwujud.

b. Atasan Langsung PNS Pasca Diklat

Peneliti juga mewawancarai subyek penelitian kedua yakni atasan langsung PNS pasca diklat, pada tanggal 24 Oktober 2017 bertempat di DKP 1 dengan informan 9, dari hasil wawancara diketahui bahwa ada kekurangan misalnya dari segi kecepatan dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang kurang maksimal, kualitas kerja yang kadang-kadang baik, masih sering ditemukan kesalahan/kelalaian dalam bekerja, kurang terampil menggunakan peralatan kantor (komputer, dll).Keterangan yang kurang lebih bermakna sama juga disampaikan oleh informan 10 dan informan 11 ketika peneliti melakukan wawancara pada tanggal 25 Oktober 2017 DKP 2 dan DP 1. Namun tak dapat dipungkiri bahwa masih ada juga pegawai yang

memiliki kualitas kinerja selalu lebih baik, memiliki sikap dan perilaku yang baik terhadap atasan maupun sesama pegawai serta produktivitas kerja yang baik, hal ini yang disampaikan oleh informan 12 pada saat peneliti melakukan wawancara pada tanggal 25 Oktober 2017 di DP 2.

c. Rekan Kerja PNS Pasca Diklat

Subyek ketiga yang diwawancarai adalah rekan kerja PNS pasca diklat, pada tanggal 25 Oktober 2017 bertempat di DKP1 dengan informan 13, dari wawancara tersebut diketahui bahwa secara umum dengan mengikuti diklat, target yang ingin dicapai dapat terealisasi misalnya lebih cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan, ada peningkatan kualitas kerja, jumlah pekerjaan yang dihasilkan lebih banyak, biaya yang dikeluarkan lebih sedikit, pihak-pihak yang terlayani merasa puas, kehadirannya di tempat kerja sangat diharapkan dan karena prestasi itu maka pegawai tersebut harus dipertahankan. Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh informan 14 sampai informan 16 ketika peneliti melakukan wawancara pada tanggal 25 Oktober 2017 bertempat di DKP 2, DP1 dan DP2, namun ada sedikit perbedaan yakni, menurut informan 14 ada oknum yang memiliki kinerja kurang baik sehingga kehadirannya di tempat kerja justru membuat rekan kerja merasa tidak nyaman, informan 15 juga sependapat dengan informan 14 kemudian informan 15 menambahkan bahwa mengenai pembiayaan itu sulit dinilai karena kinerja anggaran diukur dari habis atau tidaknya anggaran tersebut, sehingga hampir dipastikan bahwa tidak ada penghematan anggaran. Informan 16 senada dengan informan 13, namun beliau berpendapat bahwa karena prestasinya, pegawai yang bersangkutan perlu untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan bukan dipertahankan karena itu akan menghambat karir yang bersangkutan.

2. *Managing Organizational Renewal* (Pembaruan Manajemen Organisasi)

a. Manajemen Rekrutmen/Input

Pada proses rekrutmen calon peserta diklat, informan 1 dari subyek PNS pasca diklat mengatakan bahwa mereka dinilai cakap dan mampu oleh pimpinan sehingga diikutsertakan dalam diklat. Jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan 2 sampai dengan informan 8. Selain itu peneliti juga mendapatkan informasi lain yakni dari subyek atasan langsung PNS pasca diklat dan rekan kerja PNS pasca diklat bahwa dalam proses rekrutmen ini ada sejumlah masalah antara lain: masih kurangnya perencanaan terkait pengembangan kompetensi pegawai; terbatasnya anggaran diklat; proses rekrutmen ini ada muatan politik, like and dislike, kolusi dan nepotisme; ada pegawai yang malas tetapi diikutkan diklat karena memiliki kedekatan dengan pimpinan sedangkan pegawai yang memiliki kinerja baik tidak diberikan diklat; ada pegawai yang berkompeten untuk mengikuti diklat tetapi kemudian tidak diikutsertakan;

b. Manajemen Proses Diklat

Pada proses diklat, informan 1 dari subyek PNS pasca diklat mengatakan bahwa mereka dapat mengikuti keseluruhan proses diklat dengan baik karena didukung dengan instruktur yang memiliki kemampuan mengajar

yang baik, komunikasi dua arah serta materi-materi yang memadai dan juga alokasi waktu yang sesuai. Informan 2 sampai dengan informan 8 juga memberikan pendapat yang sama.

c. Output

Hasil wawancara dengan informan 1 dari subyek PNS pasca diklat, diketahui bahwa pegawai yang mengikuti diklat dinyatakan lulus dengan predikat kelulusan rata-rata adalah BAIK, hal senada juga disampaikan oleh informan 2 sampai dengan informan 8.

d. Outcome

Pada tahap outcome, hasil wawancara dengan informan 9 dari subyek atasan langsung PNS pasca diklat diketahui bahwa kualitas kinerja staf mereka ada yang selalu lebih baik dari sebelumnya, namun ada pula yang kualitas kinerjanya kadang-kadang lebih baik bahkan ada pula yang sama saja dengan sebelumnya atau tidak ada peningkatan. Jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan 10 sampai dengan informan 12. Pada tahap outcome, hasil wawancara dengan informan 13 dari subyek rekan kerja PNS pasca diklat diketahui bahwa kualitas kinerja rekan kerja mereka ada yang lebih baik dari sebelumnya, namun ada juga yang kualitas kinerja sama saja dengan sebelumnya. Jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan 14 sampai dengan informan 16.

3. *Appraising Performance* (Penilaian Kinerja)

Pada pendekatan ini, peneliti melihatnya dari dua pihak yang secara langsung dapat menilainya yaitu atasan langsung PNS pasca diklat dan rekan kerja PNS pasca diklat. Informan 9 dari subyek atasan langsung PNS pasca diklat mengatakan bahwa staf mereka pasca diklat ada yang menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya dan ada juga yang tidak menunjukkan adanya peningkatan kinerja. Informan 10 sampai dengan informan 12 juga sependapat demikian. Informan 13 dari subyek rekan kerja PNS pasca diklat mengatakan bahwa rekan kerja mereka pasca diklat ada yang menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya dan ada juga yang tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik dari sebelumnya. Informan 14 sampai dengan informan 16 juga berpendapat demikian.

4. *Managing Careers and Fair Treatment*(Manajemen Karier dan Perlakuan Yang Adil)

a. PNS Pasca Diklat

Peneliti mewawancarai subyek PNS yang telah mengikuti diklat terkait manajemen karier dan perlakuan yang adil terhadap mereka setelah mereka mengikuti diklat. Peneliti melakukan wawancara dengan informan 1 pada tanggal 24 Oktober 2017, yang bersangkutan mengatakan bahwa setelah mengikuti diklat mereka tidak diperhatikan dalam kariernya sehingga diklat yang diikuti dianggap tidak juga menunjang karier mereka padahal mereka mempunyai kompetensi sedangkan orang yang tidak pernah mengikuti diklat dan kurang berkompeten lebih diperhatikan misalnya lebih cepat

dalam menduduki suatu jabatan karena faktor politik. Jawaban yang kurang lebih bermakna sama juga disampaikan oleh informan 2 sampai dengan informan 7 ketika peneliti melakukan wawancara pada tanggal 27 Oktober 2017, sedangkan pada tanggal 26 Oktober 2017 peneliti melakukan wawancara dengan informan 8 beliau memiliki pendapat yang berbeda bahwa oknum PNS setelah mengikuti diklat tidak nampak ada perubahan sehingga karier oknum tersebut tidak lagi diperhatikan oleh pimpinan namun ada juga PNS yang setelah mengikuti diklat ada perubahan dalam kinerjanya yakni menjadi lebih baik maka pola kariernya akan diperhatikan pimpinan.

b. Atasan Langsung PNS Pasca Diklat

Peneliti juga mewawancarai subyek penelitian kedua yakni atasan langsung PNS pasca diklat, pada tanggal 24 Oktober 2017 bertempat di DKP 1 dengan informan 9 diketahui bahwa pola karier dari PNS pasca diklat akan diperhatikan ketika ia menunjukkan kinerja yang baik jawaban yang kurang lebih bermakna sama juga disampaikan oleh informan 10 sampai dengan informan 12 ketika peneliti melakukan wawancara pada tanggal 25 Oktober 2017 di Perangkat Daerah DKP 2 dan DP1. Namun tak dapat disangkal bahwa ada pula pegawai yang memiliki kualitas kinerja selalu lebih baik, memiliki sikap dan perilaku yang baik terhadap atasan maupun sesama pegawai serta produktivitas kerja yang baik, namun pola kariernya tidak diperhatikan karena faktor politik dan faktor suka atau tidak suka disampaikan oleh informan 12 pada saat peneliti melakukan wawancara pada tanggal 25 Oktober 2017 di Perangkat Daerah DP2.

c. Rekan Kerja PNS Pasca Diklat

Peneliti mewawancarai subyek ketiga yakni rekan kerja PNS pasca diklat, pada tanggal 25 Oktober 2017 bertempat di DKP1 informan 13 mengatakan bahwa secara umum setelah mengikuti diklat, pegawai tidak diperhatikan pola karier karena ada faktor-faktor tertentu yang mempengaruhi seperti faktor suka atau tidak sukanya pimpinan terhadap pegawai tersebut atau karena faktor politik, atau karena faktor kinerja yang kurang baik yang ditunjukkan oleh pegawai pasca diklat. Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh informan 14, 15 dan 16.

Dalam Pengembangan Sumber Daya Aparatur di Pemerintah Kota Kupang banyak di pengaruhi oleh faktor-faktor yang sifatnya mendukung maupun menghambat pelaksanaannya. Dilihat dari keadaan organisasi, tentu menunjukan bahwa organisasi ingin memperhatikan pengembangan pegawai terutama melalui diklat karena tuntutan era reformasi birokrasi sekarang ini mewajibkan pegawai dapat meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan namun ada pula organisasi yang tidak serius memperhatikan pengembangan pegawainya. Kesadaran pegawai juga menjadi faktor pendukung, karena mereka sadar bahwa mereka harus meningkatkan kemampuan mereka salah satunya melalui diklat. Namun demikian, dalam pelaksanaannya ini masih terdapat kekeliruan dalam proses perekrutan. Politik lokal, like and dislike, kolusi,

nepotisme serta lingkungan kerja yang kurang mendukung inilah yang menjadi faktor penghambat. Contoh kasus politik lokal adalah PNS yang memiliki pandangan dan pilihan politik yang berbeda satu dengan yang lain tentu akan berakibat terjadinya tebang pilih untuk dapat diikutkan menjadi peserta diklat. Kemudian ada faktor like and dislike, ada PNS yang disukai oleh pimpinan dan ada yang tidak, PNS yang disukai oleh pimpinan tentu lebih mempunyai peluang untuk mengikuti diklat. Contoh kolusi dan nepotisme adalah adanya PNS yang harus memberikan sesuatu (gratifikasi) agar dapat menduduki jabatan dan ada pula yang karena mempunyai hubungan kekeluargaan atau pertemanan dengan pejabat yang berwenang dalam hal perekrutan peserta diklat dan menduduki jabatan tertentu. Lingkungan kerja yang kurang mendukung misalnya pimpinan perangkat daerah yang cuek dan kurang memperhatikan pegawainya sehingga tidak pernah mengusulkan pegawai untuk ikut diklat dan memperhatikan kemampuan pegawai untuk menduduki jabatan.

Pembahasan Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti juga mengungkapkan fakta-fakta yang bersumber dari studi dokumen:

Tabel 1. Jumlah Pegawai Menurut Diklat Keadaan Januari 2017

Diklat			
Fungsional Tertentu		Teknis	
Sudah	Belum	Sudah	Belum
459	542	165	519

Sumber: data sekunder 2017

Dari tabel di atas diketahui terdapat 459 PNS yang telah mengikuti diklat Fungsional Tertentu dan 542 PNS belum mengikuti diklat. Para PNS yang belum mengikuti diklat ini adalah PNS yang ketika melamar jabatan saat penerimaan CPNS memilih jabatan fungsional. Mereka belum mengikuti diklat karena tidak dimasukkan dalam dokumen perencanaan anggaran. Sedangkan untuk diklat teknis, ada 165 PNS yang sudah mengikuti diklat dan 519 PNS yang belum mengikuti diklat dan hal ini juga dipengaruhi oleh manajemen organisasi yang tidak merencanakan pengembangan kompetensi pegawai dengan baik.

Data di atas menunjukkan lemahnya manajemen diklat PNS dan manajemen dalam organisasi. Kelemahan ini menimbulkan banyak keluhan, kekecewaan dan sikap acuh tak acuh di internal PNS, karena mereka tidak diikutkan dalam diklat padahal hal itu sangat penting dalam menunjang karir mereka. Akhirnya program diklat ini dianggap tidak lagi relevan karena tanpa diklat pun PNS bisa menduduki jabatan hanya bermodalkan kepercayaan

pimpinan, kedekatan dengan pimpinan bahkan karena pendekatan dengan pimpinan.

Dessler (2000:248-362) menjelaskan bahwa pengembangan Sumber Daya Manusia meliputi:

- a. *Training and Developing Employees;*
- b. *Managing Organizational Renewal;*
- c. *Appraising Performance;*
- d. *Managing Careers and Fair Treatment*

Dari pengertian tersebut menggambarkan bahwa ada berbagai cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia atau sumber daya aparatur yaitu dengan memperhatikan beberapa hal seperti pendidikan pelatihan kepada para pegawai negeri sipil, pembaruan manajemen organisasi, penilaian kinerja dan manajemen karier dan perlakuan yang adil. Dengan memperhatikan hal-hal tersebut maka SDM dalam suatu organisasi akan bekerja dengan efektif untuk kemajuan sebuah organisasi sejalan dengan pentingnya sumber daya manusia atau sumber daya aparatur dalam maka pengembangan sumber daya manusia perlu diperhatikan oleh pemerintah daerah maupun pemerintah pusat.

Atmodiwirio (2002, hlm. 43) mengemukakan dua segi tentang manfaat pendidikan dan pelatihan, yaitu:

- a. Dari segi individu

Untuk individu pendidikan dan pelatihan apa pun bentuknya akan mempunyai manfaat:

- 1. Menambah wawasan, pengetahuan tentang perkembangan organisasi baik secara internal maupun eksternal;
- 2. Menambah wawasan tentang perkembangan lingkungan yang sangat mempengaruhi kehidupan organisasi;
- 3. Menambah pengetahuan di bidang tugasnya;
- 4. Menambah keterampilan dalam meningkatkan pelaksanaan tugasnya;
- 5. Meningkatkan kemampuan berkomunikasi antar sesama;
- 6. Meningkatkan kemampuan menangani emosi;
- 7. Meningkatkan pengetahuan memimpin.

- b. Bagi organisasi

Bagi organisasi manfaat diklat lebih terbatas dibanding dengan individu:

- 1. Menyiapkan petugas untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi dari jabatannya yang ada sekarang;
- 2. Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya;
- 3. Merupakan landasan untuk pengembangan selanjutnya;
- 4. Meningkatkan kemampuan berproduksi;
- 5. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan kolaborasi dan jejaring kerja.

Berdasarkan hal tersebut maka pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan di Kota Kupang harus melihat pada pencapaian untuk kerja yang maksimal, yaitu dengan memperhatikan pelatihan dan pengembangan pegawai, manfaat dari pendidikan dan pelatihan, pembaruan manajemen organisasi, penilaian kinerja dan manajemen karier dan perlakuan yang adil.

Pengembangan Sumber Daya Manusia melalui pendidikan dan pelatihan di Pemerintah Kota Kupang adalah sebagai berikut:

1. *Training and Developing Employees (Pelatihan dan Pengembangan Pegawai)*

a. PNS Pasca Diklat

Peneliti melakukan wawancara dengan informan 1 pada tanggal 24 Oktober 2017, dari hasil wawancara diketahui bahwa setelah mengikuti diklat ternyata adanya perubahan dalam diri pegawai, hal ini terlihat dari adanya peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas kedinasan, pengetahuan tentang tugas dan fungsi semakin baik, serta ada perubahan sikap dan perilaku di dalam lingkungan kerja. Jawaban yang kurang lebih bermakna sama juga disampaikan oleh informan 2 sampai dengan informan 7 ketika peneliti melakukan wawancara pada tanggal 27 Oktober 2017, sedangkan pada tanggal 26 Oktober 2017 peneliti melakukan wawancara dengan informan 8 beliau memiliki pendapat yang berbeda bahwa ada oknum PNS setelah mengikuti diklat tidak nampak ada perubahan sehingga menyebabkan tujuan atau target diklat tidak terwujud.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa *Training and Developing Employees* (Pelatihan dan Pengembangan Pegawai) dalam pengembangan sumber daya manusia melalui sistem pendidikan dan pelatihan dipandang efektif, meski demikian masih ada oknum PNS yang sudah mengikuti pendidikan dan pelatihan namun belum mewujudkan dan mengaplikasikan tujuan dari pendidikan dan pelatihan yang sudah mereka ikuti dikarenakan faktor individu itu sendiri, lingkungan kerja yang kurang sehat dan sarana prasarana yang kurang memadai. PNS yang memiliki karakter yang apatis, malas tidak akan bisa berkembang sekalipun mengikuti diklat, ini diakibatkan karena kurangnya kesadaran dalam diri untuk maju dan berkembang sehingga dapat menjadi pelayan masyarakat yang baik. Lingkungan kerja juga turut mempunyai andil, memiliki pimpinan maupun rekan kerja yang apatis akan memiliki dampak bagi yang kurang baik bagi PNS yang bersangkutan, yang pada akhirnya produktivitas akan menurun. Sarana prasarana juga berpengaruh karena meskipun PNS memiliki semangat kerja yang tinggi namun karena keterbatasan sarana prasarana akan menurunkan semangat kerja, lebih cenderung berada di luar kantor daripada di dalam kantor, masuk kantor hanya sekedar untuk mengisi daftar hadir. Akhirnya menurunkan produktivitas yang akan berdampak pada kemajuan daerah.

b. Atasan Langsung PNS Pasca Diklat

Informan 9 mengatakan bahwa target yang ingin dicapai kurang mampu terealisasi misalnya dari segi kecepatan dan ketepatan penyelesaian pekerjaan yang terkadang baik dan terkadang kurang, kualitas kerja yang kadang-kadang baik, kesalahan/kelalaian dalam bekerja yang masih sering dijumpai, kurang terampil menggunakan peralatan kantor (komputer, dll), jawaban yang sama juga disampaikan oleh informan 10 sampai dengan informan 11. Namun tak dapat disangkal bahwa ada pula pegawai yang memiliki kualitas kinerja selalu lebih baik, memiliki sikap dan perilaku yang

baik terhadap atasan maupun sesama pegawai serta produktivitas kerja yang baik, hal ini yang disampaikan oleh informan 12.

Dari hasil wawancara tersebut dapat dijelaskan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut menunjukkan bahwa masih ditemukan adanya sejumlah PNS di lingkungan Pemerintah Kota Kupang yang belum sadar untuk mewujudkan tujuan dari pendidikan dan pelatihan sehingga hal tersebut dapat dipandang belum efektif.

Kembali ke pendapat yang dikemukakan oleh Rampesad (2006:188) “Kompetensi berorientasi pekerjaan adalah kemampuan, perilaku atau ketrampilan yang telah diperlihatkan untuk menimbulkan atau memprediksi kinerja unggul dalam pekerjaan tertentu”. Oleh karena itu untuk mewujudkan sistem pendidikan dan pelatihan yang efektif dan berbasis kompetensi maka tujuan dari diklat itu sendiri harus diwujudkan.

c. Rekan Kerja PNS Pasca Diklat

Informan 13 mengatakan bahwa secara umum dengan mengikuti diklat, target yang ingin dicapai dapat terealisasi misalnya lebih cepat dan tepat dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas kerja lebih baik dari sebelumnya, jumlah pekerjaan yang dihasilkan lebih banyak, dapat menghemat biaya, pihak-pihak yang terlayani merasa puas, kehadirannya di tempat kerja sangat diharapkan dan karena prestasi itu maka pegawai tersebut harus dipertahankan. Hal yang hampir sama juga disampaikan oleh informan 14 sampai dengan informan 16, namun ada sedikit perbedaan yakni, menurut informan 14 ada oknum yang memiliki kinerja kurang baik sehingga kehadirannya di tempat kerja justru membuat rekan kerja merasa tidak nyaman, informan 15 juga sependapat dengan informan 14 kemudian informan 15 menambahkan bahwa mengenai pembiayaan itu sulit dinilai karena kinerja anggaran diukur dari habis atau tidaknya anggaran tersebut, sehingga hampir dipastikan bahwa tidak ada penghematan anggaran. Informan 16 senada dengan informan 13, namun beliau berpendapat bahwa karena prestasinya, pegawai yang bersangkutan perlu untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

Efektivitas sistem diklat bervariasi tergantung karakteristik PNS pasca diklat, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja.

2. *Managing Organizational Renewal* (Pembaruan Manajemen Organisasi)

a. Manajemen Rekrutmen/Input

Hasil wawancara dengan informan dari subyek PNS Pasca Diklat, Atasan Langsung PNS Pasca Diklat dan Rekan Kerja PNS Pasca Diklat terkait manajemen rekrutmen memperlihatkan bahwa tahapan ini dipandang belum efektif. PNS di lingkungan Pemerintah Kota Kupang masih banyak yang belum mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk pengembangan kompetensi dikarenakan perekrutan yang tidak berjalan dengan baik.

b. Manajemen Proses Diklat

Informan 1 dari subyek PNS pasca diklat mengatakan bahwa mereka dapat mengikuti keseluruhan proses diklat dengan baik karena didukung dengan instruktur yang memiliki kemampuan mengajar yang baik, komunikasi dua arah serta materi-materi yang memadai dan juga alokasi waktu yang sesuai.

Informan 2 sampai dengan informan 8 juga memberikan pendapat yang sama.

Melihat pernyataan di atas dapat dijelaskan bahwa adanya kesadaran dari PNS dalam mengikuti proses pendidikan dan pelatihan sehingga dengan demikian tahapan proses diklat ini dapat dipandang sudah efektif. Secara umum informan mengatakan bahwa mereka dapat mengikuti seluruh proses diklat dengan baik, namun hal ini sulit untuk dibuktikan mengingat informan yang berhasil diwawancarai oleh peneliti adalah PNS yang mengikuti diklat sudah beberapa tahun yang lalu dan ada pula yang prosesnya di luar Provinsi NTT. Peneliti akui bahwa karena keterbatasan sehingga informasi ini hanya peneliti dapatkan dari informan PNS pasca diklat, seharusnya pihak penyelenggara juga dapat memberi keterangan terkait hal ini.

c. *Output*

Informan 1 mengatakan bahwa pegawai yang mengikuti diklat dinyatakan lulus dengan predikat kelulusan rata-rata adalah BAIK, hal senada juga disampaikan oleh informan 2 sampai dengan informan 8. Ada pepatah yang mengatakan hasil tidak akan mengkhianati proses, hal ini berarti predikat BAIK yang didapatkan oleh peserta diklat tentu tidak terlepas dari kesungguhan mereka mengikuti seluruh proses diklat yang diselenggarakan, sehingga tahap *output* dipandang sudah efektif.

d. *Outcome*

Cita-cita untuk mewujudkan aparatur yang berkompeten, profesional, memiliki sikap pengabdian dan kesetiaan kepada bangsa dan negara, serta membangun semangat persatuan dan kesatuan nasional kurang di sadari oleh PNS yang mengikuti diklat, hal-hal yang didapatkan di diklat tidak semua peserta dapat menerapkannya. Masih ada beberapa oknum pegawai yang belum berkualitas kinerjanya atau masih sama saja dengan sebelum mereka mengikuti diklat. Hal ini dipandang belum efektif karena masih ditemukan beberapa PNS yang kurang menyadari akan pentingnya diklat. Ketidaksadaran PNS terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan walaupun hanya sedikit merupakan salah satu faktor penghambat dalam efektifnya sistem pendidikan dan pelatihan di Pemerintah Kota Kupang.

3. *Appraising Performance (Penilaian Kinerja)*

Pada pendekatan ini, peneliti meninjaunya dari dua pihak yang secara langsung dapat menilainya yaitu atasan langsung PNS pasca diklat dan rekan kerja PNS pasca diklat sebagai pihak-pihak yang terlayani atau merasakan langsung kinerja PNS pasca diklat, mereka menggambarkan bahwa masih ada PNS yang tidak sadar akan pentingnya diklat, ketidaksadaran PNS terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan walaupun hanya sedikit merupakan salah satu faktor penghambat. Hal ini disebabkan oleh harapan mereka kepada PNS pasca diklat, perlakuan yang adil, dan politik lokal.

4. *Managing Careers and Fair Treatment (Manajemen Karier dan Perlakuan Yang Adil)*

PNS Pasca Diklat mengatakan bahwa manajemen karir mereka tidak ditentukan oleh kompetensi mereka setelah mengikuti diklat, karir mereka

ditentukan oleh faktor lain misalnya politik lokal, *like and dislike* dan lain sebagainya. Perlakuan yang adil juga jarang mereka rasakan karena faktor-faktor tersebut. Sementara itu menurut atasan langsung PNS Pasca Diklat, manajemen karir merupakan hak semua PNS, sebagai atasan langsung mereka juga selalu memperhatikan kinerja staf dan selalu memberi pertimbangan pada pimpinan untuk memperhatikan karir dari PNS dimaksud namun keputusan akhir ada pada Pucuk Pimpinan, apakah akan menerima usulan atau tidak. Hal senada juga disampaikan oleh rekan kerja PNS Pasca Diklat.

Dalam pelaksanaan penelitian ini, peneliti menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi baik pendukung maupun penghambat. Faktor yang mempengaruhi tersebut peneliti jabarkan sebagaiberikut :

1. Faktor Pendukung

- ❖ Faktor pendukung tercapainya tujuan diklat yaitu faktor komitmen. Pegawai yang mengikuti diklat menunjukkan komitmen untuk mengikuti diklat dari awal proses hingga akhir. Komitmen serta kesungguhan pegawai menjalankan program pengembangan kompetensi pegawai melalui diklat ini juga sangatlah penting karena tanpa hal ini program-program pemerintah dalam rangka pelayanan kemasyarakatan, pemberdayaan dan pembangunan daerah tidak akan tercapai. Selain itu, komitmen dari pimpinan juga turut menjadi pendukung karena pimpinan tahu bahwa untuk mewujudkan aparatur yang berkompeten harus melalui program diklat ini. Komitmen pimpinan ditunjukkan dengan adanya alokasi anggaran untuk kebutuhan diklat ini.
- ❖ Faktor kedisiplinan yaitu adanya pegawai yang mengikuti proses diklat dengan baik dari awal hingga akhir, hal ini menunjukkan bahwa PNS benar-benar menyadari bahwa diklat ini sangat penting atau dengan kata lain dengan mengikuti diklat mereka dapat meningkatkan kompetensi mereka sebagai PNS yang profesional dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan.
- ❖ Faktor integritas. Pegawai yang memiliki integritas tinggi menunjukkan bahwa pemerintah tidak sia-sia mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk mengikutsertakan PNS dalam diklat sehingga harapan dan kenyataan dapat berjalan dengan baik.

2. Faktor Penghambat

- ❖ Faktor yang menjadi penghambat yakni adanya faktor politik lokal, faktor *like and dislike* dan faktor kolusi dan nepotisme yang mengakibatkan perekrutan pegawai calon peserta diklat yang tidak sesuai dengan kompetensi sehingga menimbulkan kekecewaan bagi pegawai yang lain.
- ❖ Faktor yang menjadi penghambat lainnya adalah karakter individu yaitu adanya pegawai yang apatis, malas serta tidak serius mengikuti seluruh tahapan atau proses diklat, sehingga pada akhirnya memiliki kualitas kinerja yang kurang. Selain itu faktor lain yang menjadi penghambat yaitu kondisi lingkungan kerja yang kurang tidak mendukung, misalnya pimpinan yang cuek terhadap pegawai, keterbatasan sarana dan prasarana. Kesungguhan pegawai mengikuti diklat sangat tinggi namun kondisi di lingkungan kerja yang kurang memadai akan menjadi penghambat

pegawai untuk bekerja dengan lebih baik, karena meskipun pegawai bersemangat untuk bekerja namun tidak didukung dengan ketersediaan sarana dan prasarana kantor maka kinerja pegawai tidak akan meningkat.

KESIMPULAN

Pengembangan Kompetensi PNS di Pemerintah Kota Kupang.

Training and Developing Employees (Pelatihan dan Pengembangan Pegawai) bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS. Akan tetapi PNS pasca diklat masih kurang profesionalisme dalam bekerja. Variasi profesionalitas yang ditampilkan ternyata ditentukan oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah: karakteristik PNS itu sendiri. Ada PNS yang memiliki tanggung jawab penuh atas pekerjaan yang diberikan sehingga rasa tanggung jawab itulah yang mendorong untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki. Di sisi lain ada PNS pasca diklat yang memiliki kemampuan yang sama tetapi kurang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, karena memiliki pribadi yang cenderung menghindari pekerjaan. PNS tersebut baru menunjukkan hasil kerja yang memuaskan, terkategori profesional apabila diawasi, dipuji, diberi penghargaan yang memadai. Jika tidak pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya tidak digunakan secara optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Selain itu kinerja PNS pasca diklat juga ditentukan oleh gaya kepemimpinan atasannya. PNS yang merasa dirinya sudah matang dalam pekerjaannya tetapi selalu diragukan, diarahkan, dan diawasi selalu dalam bekerja akan menunjukkan kinerja yang rendah atau buruk. Selain itu pegawai atau pimpinan baru yang belum matang pada bidang tugasnya hanya diberikan gagasan, tanpa petunjuk yang jelas juga menunjukkan kinerja yang rendah atau buruk.

Iklim kerja juga turut menentukan kinerja PNS pasca diklat. Iklim atau suasana kerja yang baik tentu akan memberikan motivasi bagi PNS pasca diklat agar dapat bekerja dengan baik. Hal ini dapat didukung dengan adanya pimpinan yang memperhatikan staf, rekan kerja yang saling mendukung dalam bekerja serta dukungan ketersediaan sarana dan prasarana demi kelancaran pekerjaan. Sebaliknya, jika iklim kerja kurang baik yang ditandai dengan pimpinan yang cuek, rekan kerja yang apatis, sarana prasarana yang kurang memadai maka akan membuat PNS pasca diklat menunjukkan kinerja yang rendah.

Managing Organizational Renewal (Pembaruan Manajemen Organisasi) dilihat dari unsur manajemen rekrutmen/*input*, manajemen proses diklat, *output* dan juga *outcome*. Pada penelitian ini yang paling banyak terdapat masalah adalah pada tahap *input*/proses perekrutan. Faktor yang mempengaruhi adalah politik lokal, misalnya ada PNS pendukung kepala daerah dan yang non pendukung kepala daerah/berbeda pandangan dan pilihan politik, PNS yang pendukung pasti akan lebih mempunyai pengaruh untuk dapat diikuti menjadi peserta diklat sedangkan yang non pendukung belum tentu dapat mengikuti diklat. Kemudian ada faktor *like and dislike*, ada PNS yang disukai oleh pimpinan dan ada yang tidak, PNS yang disukai oleh pimpinan tentu lebih mempunyai peluang

untuk mengikuti diklat. Contoh kolusi dan nepotisme adalah adanya PNS yang harus memberikan sesuatu (gratifikasi) agar dapat mengikuti diklat dan ada pula yang karena mempunyai hubungan kekeluargaan atau pertemanan dengan pejabat yang berwenang dalam hal perekrutan peserta diklat.

Appraising Performance (Penilaian Kinerja) dari pihak yang mendapat layanan PNS pasca diklat ada yang merasa tidak puas terhadap kinerja PNS karena adanya perbedaan kinerja, dan hal ini juga disebabkan oleh suasana hati atau aspek psikologis PNS yang disebabkan oleh iklim kerja. Iklim kerja ditentukan oleh sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh atasan langsung, rekan kerja, dan juga keluarga, atau orang khusus yang senantiasa menentukan suasana hati. Selain itu pada *Managing Careers and Fair Treatment* (Manajemen Karier dan Perlakuan Yang Adil) ada pula faktor harapan, keadilan dan juga politik lokal. PNS pasca diklat memiliki harapan bahwa pimpinan dapat mendukung mereka dalam meningkatkan kinerja tetapi yang terjadi justru sebaliknya, ada pula faktor keadilan, dimana pimpinan tidak berlaku adil terhadap staf sehingga mengakibatkan penurunan kinerja. Politik lokal juga menjadi faktor penentu, karena politik lokal PNS tersebut dimutasi ke perangkat daerah (PD) yang tidak sesuai dengan kompetensinya dan hal ini akan menurunkan kinerja pegawai.

Faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem diklat, yakni faktor pendukung dan faktor penghambat:

a. Faktor Pendukung

Faktor yang mendukung adalah adanya komitmen, kedisiplinan dan integritas. Dilihat faktor komitmen, pegawai yang mengikuti diklat menunjukkan komitmen untuk mengikuti diklat dari awal proses hingga akhir. Selain itu, komitmen dari pimpinan juga turut menjadi pendukung, komitmen pimpinan ditunjukkan dengan adanya alokasi anggaran untuk kebutuhan diklat ini.

Dilihat dari faktor kedisiplinan yaitu adanya pegawai yang mengikuti proses diklat dengan baik dari awal hingga akhir. Faktor yang mendukung lainnya adalah adanya pegawai yang memiliki integritas tinggi.

b. Faktor Penghambat

Faktor yang menjadi penghambat yakni adanya faktor politik lokal, faktor *like and dislike* dan faktor kekerabatan. Faktor yang menjadi penghambat lainnya adalah karakter individu yaitu adanya pegawai yang apatis, malas serta tidak serius mengikuti seluruh tahapan atau proses diklat.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmodowirio, Soebagio. 2002. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: PT. Ardadizya.
- Dessler. Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ke Sepuluh. Kalten: PT. Intan Sejati.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Leap, T. L., & Crino, M. D. 1993. *Personnel/human resource management*. New York: Macmillan Pub. Co.

- Rampesad, Hubert K. 2006. *Pertajam Kompetensi Anda dengan Personal Balance Scorecard. Sinergikan Ambisi Pribadi dengan Ambisi Perusahaan Anda*. Jakarta: PPM.
- Rivai, Veitzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, Stephen, P. 1995, *Teori Organisasi – Struktur, Desain, dan Aplikasi*, Edisi 3, Alih Bahasa Yusuf Udaya, Jakarta, Penerbit Arcan.
- Ruky, Achmad S. 2006. *Sumber Daya Manusia yang Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refka Aditama.
- Steers, M Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi (Kaidah Perilaku)*, Penerjemah: Magdalena Jamin. Jakarta: Erlangga.
- Sudarto. 1995. *Metodologi Penelitian Filsafat*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Werther, J. and Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management. 5th Edition*, New York: McGraw-Hill.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan*.
- Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang *Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang *Pedoman Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan Struktural Pegawai Negeri Sipil*.