

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR  
MELALUI DIKLAT TEKNIS  
PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH  
KABUPATEN MAGELANG PROVINSI JAWA TENGAH**

**Fahmi Hidayat<sup>1</sup>, Romi Saputra<sup>2</sup>, Agung Nurrahman\*<sup>3</sup>**

**<sup>1</sup>Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, Jl. Pahlawan No. 4, Kota Semarang, Jawa Tengah,  
Indonesia, hikofhik@gmail.com**

**<sup>2,3</sup>Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jl. Ir. Soekarno Km. 20, Jatinangor, Indonesia,  
romisaputra@ipdn.ac.id, agung\_nurrahman@ipdn.ac.id**

**ABSTRAK**

Fokus penulis dalam penelitian ini ada pada pengembangan kompetensi melalui Diklat teknis di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis mengenai pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui Diklat teknis di Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada dimensi pendidikan, setiap aparatur memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti Pendidikan lanjutan, namun melihat kondisi saat ini hanya sedikit yang mau melaksanakan tugas belajar maupun izin belajar. Pada dimensi pelatihan, terdapat kendala anggaran, terjadi pengurangan jumlah pelatihan dan pesertanya dikarenakan kondisi pandemi Covid-19. Pada dimensi nilai, menunjukkan adanya harapan berupa perubahan yang terjadi pada diri pegawai dari sebelum dengan sesudah melaksanakan Diklat, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, serta karakter pegawai. Pada dimensi tindakan, diketahui bahwa pelaksanaan Diklat sudah dilaksanakan sesuai prosedur mulai dari penyusunan Angka Kebutuhan Diklat (AKD) hingga laporan hasil pelaksanaan Diklat (evaluasi), hanya saja ada perubahan pada metode Diklat yang sebelumnya dengan tatap muka langsung menjadi secara online. Pada dimensi hasil, adanya perubahan yang terjadi pada pegawai baik dari segi kemampuan secara kognitif, afektif, psikomotor, maupun pada prestasi kerja pegawai yang telah mengikuti Diklat. Kesimpulan penelitian adalah pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang diselenggarakan BKPPD Kabupaten Magelang khususnya pada penyelenggaraan Diklat teknis sudah terlaksana dengan baik namun belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari 5 (lima) dimensi yang dianalisis, terdapat 3 (tiga) dimensi yang sudah terselenggara dengan baik yaitu dimensi nilai, tindakan dan hasil. Sementara untuk dimensi pendidikan dan pelatihan, masih terdapat kendala anggaran dan kendala lainnya.

**Kata Kunci: Pengembangan, Kompetensi, Diklat teknis, Badan Kepegawaian Pendidikan Dan  
Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang**

**\*Corresponding author**

Agung Nurrahman  
Institut Pemerintahan Dalam Negeri  
[agung\\_nurrahman@ipdn.ac.id](mailto:agung_nurrahman@ipdn.ac.id)

Received: Mei 18, 2022  
Revised: Mei 31, 2021  
Accepted: Juni 23, 2022  
Available Online: Juni 30, 2021

## **ABSTRACT**

*The author's focus in this research is on competency development through technical training at the Regional Education and Training Personnel Agency, Magelang Regency, Central Java Province. The purpose of this study was to determine and analyze the development of apparatus resources through technical training at the Office of the Regional Education and Training Personnel Agency, Magelang Regency. This research is a qualitative research with descriptive method. The results show that in the education dimension, each apparatus has the same opportunity to attend further education, but seeing the current conditions only a few are willing to carry out study assignments or study permits. In the training dimension, there are budget constraints, there has been a reduction in the number of training and participants due to the Covid-19 pandemic. In the value dimension, it shows that there is hope in the form of changes that occur in employees before carrying out the education and training, both in terms of knowledge, skills, and character of employees. In the action dimension, it is known that the implementation of the education and training has been carried out according to procedures starting from the preparation of the Education and Training Needs Figure (AKD) to the report on the results of the education and training implementation (evacuation), only that there is a change in the training method which was previously face-to-face to online. , there are changes that occur in employees both in terms of cognitive, affective, psychomotor abilities, as well as in the performance of employees who take part in the training. The conclusion of the research is that the development of the competence of apparatus resources held by BKPPD Magelang Regency, especially in the implementation of technical training, has been carried out well but not yet optimal. This can be seen from the 5 (five) dimensions analyzed, there are 3 (three) dimensions that have been well implemented, namely the dimensions of values, actions and results. Meanwhile, for the dimensions of education and training, there are still budget constraints and other constraints.*

*Keywords: Development, Competence, Technical Training, Education and Training Personnel Board of Magelang Regency.*

## PENDAHULUAN

Sampai saat ini proses penyelenggaraan pemerintahan telah menghasilkan kebijakan mengenai pengembangan sumber daya aparatur. Kebijakan yang dibuat dituangkan di berbagai peraturan perundang-undangan. Peraturan yang membahas tentang upaya peningkatan kualitas sumber daya aparatur. Upaya tersebut dilakukan dengan meningkatkan profesionalisme aparatur sipil negara sesuai dengan tuntutan nasional dan global dalam mewujudkan cita-cita bangsa. Sehubungan dengan peningkatan kualitas sumber daya aparatur tersebut, maka dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur ini di atur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pada pasal 69 dikatakan bahwa pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintahan. Peraturan ini menegaskan bahwa yang dimaksud kompetensi pada ayat (3) mencakup:

- a. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja secara teknis;
- b. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
- c. Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Proses pengembangan kompetensi ASN sampai saat ini masih dihadapkan dengan permasalahan. Berdasarkan LKJIP 3 tahun terakhir dari tahun 2017 – 2019, pelaksanaan pengembangan kompetensi di BKPPD Kabupaten Magelang masih belum optimal. Hal ini yang menjadikan pengembangan kompetensi tetap menjadi target/ sasaran kinerja BKPPD Kabupaten Magelang yang termuat dalam Renstra BKPPD Kabupaten Magelang Tahun 2019-2024. Data tersebut diperkuat oleh keterangan dari hasil pra-wawancara melalui telepon dengan Kepala Sub Bidang Pembinaan Pegawai BKPPD Kabupaten Magelang. Menurut pendapat dari Kepala Sub Bidang Pembinaan Pegawai BKPPD Kabupaten Magelang, dijelaskan bahwa: “masih adanya kesenjangan kompetensi ASN, kurangnya motivasi pegawai untuk mengembangkan kompetensinya yang tentunya berdampak pada rendahnya kemampuan dan keterampilan kerja pegawai dan desentralisasi pengembangan kompetensi ASN”.

Fokus penulis dalam penelitian ini ada pada pengembangan kompetensi melalui Diklat teknis di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah dimana peneliti melakukan analisis dengan menggunakan 5 (lima) dimensi yaitu pendidikan, pelatihan, nilai, tindakan dan hasil. Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah didasari oleh nomenklatur yang sesuai dengan Peraturan Bupati Magelang Nomor 63 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan

Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan Daerah. Cukup banyak Diklat teknis yang diikuti oleh pegawai di BKPPD Kabupaten Magelang, di antaranya pada tabel 1.

**Tabel 1. Diklat teknis yang diikuti oleh Pegawai BKPPD Kabupaten Magelang pada Tahun 2019**

No	Jenis Diklat	Nama Diklat	Jumlah (Orang)
1	Diklat Teknis	Bimbingan Teknis PPPK dan Sistem Merit	32
2	Diklat Teknis	Bimbingan Teknis Peningkatan Motivasi dan Kinerja BKPPD Kabupaten Magelang	24
3	Diklat Teknis	Pelatihan Database Development Tingkat Dasar	1
4	Diklat Teknis	Bimbingan Teknis Aplikasi E-DUPAK	2
5	Diklat Teknis	Bimbingan Teknis/ Seminar Manajemen Stress	4
6	Diklat Teknis	Management Of Training (MOT)	1
7	Diklat Teknis	Bimbingan Teknis Dasar TIK	2
8	Diklat Teknis	Diklat Penyusunan Standar Pembelajaran Pemerintahan Dalam Negeri (SP2PDN)	1
9	Diklat Teknis	Diklat Analisa Jabatan Angkatan I	1
10	Diklat Teknis	Pelatihan Teknis Pengelolaan Keuangan Berbasis Aktual	1

Sumber: Sub Bidang Pembinaan Pegawai tahun 2019 diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 1. di atas, dapat dilihat beberapa Diklat teknis yang diikuti oleh pegawai di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang 2019. Beberapa Diklat teknis tersebut merupakan Diklat-diklat yang dibutuhkan dalam menunjang tugas pokok dan fungsi dari para pegawai di BKPPD Kabupaten Magelang. Penulis memfokuskan penelitian pada Pegawai Negeri Sipil yang berada di BKPPD Kabupaten Magelang. Dapat dilihat pada data Diklat teknis tahun 2019 bahwasanya dari segi kompetensi yang dimiliki pegawai di BKPPD Kabupaten Magelang dalam hal pendidikan, masih terdapat beberapa pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan syarat jabatan pegawai tersebut, sehingga akan berpengaruh pada tingkat pemahaman dan keterampilan serta kecakapan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan. Meskipun dalam kenyataannya terdapat beberapa pegawai yang latar pendidikannya di bawah sarjana namun dalam hal keterampilan dan pengalaman kerja mereka memperlihatkan kinerja yang baik. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 2. Daftar Pegawai Negeri Sipil di BKPPD Kabupaten Magelang Menurut Tingkat Pendidikan Formal tahun 2020**

No	Pendidikan	Jumlah (orang)
1	SD	-
2	SMP	-
3	SMA	6
4	Diploma I-IV	4
5	Sarjana (S1)	19
6	Pasca Sarjana (S2)	11
7	Program Doktor (S3)	-
Jumlah		40

Sumber: Sub Bidang Pembinaan Pegawai Tahun 2020 diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 2 di atas, dapat kita melihat gambaran latar belakang pendidikan Pegawai Negeri Sipil di BKPPD Kabupaten Magelang yang memiliki latar pendidikan terakhir tingkat Pasca Sarjana (S2) sebanyak 11 orang, pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 19 orang, pendidikan Diploma I-IV sebanyak 4 orang, dan pendidikan terakhir SMA sederajat yaitu sebanyak 6 orang.

Melihat dari data yang ada penulis dapat menerangkan bahwa tingkat pendidikan yang dimiliki oleh Pegawai Negeri Sipil di BKPPD Kabupaten Magelang cukup merata disetiap unit pada organisasi tersebut. Namun ternyata pegawai dengan latar belakang pendidikan sekolah menengah atas sederajat masih ada. Ada anggapan bahwa pegawai dengan pengalaman kerja yang dimilikinya dan berdasarkan waktu lamanya bekerja maka pegawai tersebut dianggap memiliki keterampilan dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Dalam pelaksanaan Diklat terkadang juga mengalami hambatan yakni keterbatasan anggaran. Hal tersebut yang menjadi penyebab kurangnya sarana dan prasarana dalam pelaksanaan Diklat. Hal tersebut bisa dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 3. Laporan Realisasi Keuangan BKPPD Kabupaten Magelang Tahun 2019 dan Tahun 2020**

No	Program/ Kegiatan	Tahun 2019		Tahun 2020	
		Rencana Anggaran	Realisasi Anggaran	Rencana Anggaran ( <i>Refocusing</i> )	Realisasi Anggaran
1.	Pengiriman Peserta Diklat Teknis dan Fungsional	1.768.954.000	1.755.851.741	184.518.211	184.489.009
2.	Penyelenggaraan Bimtek	188.079.000	187.185.483	52.425.925	52.425.925

Sumber: Sub Bagian Keuangan BKPPD Kabupaten Magelang Tahun 2020 diolah oleh penulis

Kajian terkait pengembangan sumber daya aparatur telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu. Salah satu strategi yang dapat dilakukan dalam pengembangan sumber daya aparatur adalah dengan menyelenggarakan program pelatihan dan program berbasis *corporate university* (Fitria et al., 2022). Berbeda dengan pendapat tersebut, disebutkan pula bahwa dalam pengembangan sumber daya aparatur, aspek yang perlu diperhatikan adalah penataan kompetensi aparatur tersebut. Kompetensi diatur dan difungsikan sesuai dengan bidang aparatur masing-masing (Abdussamad, 2013). Sementara itu, aparatur juga dapat melakukan *Career Ready Profesional* untuk mengembangkan dirinya (Azmy, 2015). Ningrum (2009) menyebutkan bahwa untuk mengembangkan sumber daya manusia (SDM) maka dapat diperoleh melalui pendidikan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka SDM dapat menerapkan *Total Quality Control* dalam domain profesionalitas, kompetensi fungsional, daya kompetitif, kerjasama dan keunggulan partisipatif.

Penegasan terkait pentingnya pengembangan sumber daya manusia disebutkan oleh Sunarsi (2018) dimana posisi dan peran yang lebih strategis pada instansi pemerintahan memerlukan pengembangan sumber daya manusianya. Hal ini dipertegas oleh Kalangi (2015) dimana dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada publik maka diharapkan agar suatu organisasi pemerintah dapat secara berkelanjutan melakukan pengembangan sumber daya aparturnya. Mengingat pentingnya hal tersebut, maka pengembangan sumber daya manusia perlu direncanakan secara strategis. Adapun jalur yang bisa dilakukan antara lain melalui pendidikan formal, melalui latihan kerja atau pengalaman di tempat kerja dan mengembangkan kompetensi (Ruhana, 2012).

Efendi (2015) menilai bahwa pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan berbasis kompetensi perlu disesuaikan dengan pekerjaan yang dilakukan agar. Pengembangan tersebut dapat dilakukan secara informal dimana pegawai berinisiatif mengembangkan dirinya, sementara pengembangan yang dilakukan secara formal membutuhkan biaya yang cukup besar dan perlu inisiasi dari organisasi (Bariqi, 2018). Pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan oleh suatu organisasi pemerintah dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan kemampuan, keahlian dan keterampilan pegawai (Sophia, 2013). Dengan demikian pengembangan sumber daya aparatur berbasis kompetensi dapat memberikan manfaat optimal kepada organisasi (Fathurrochman, 2017).

Merujuk pada uraian di atas, penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*) yang terdapat dari pisau analisis peneliti dalam mengkaji fokus permasalahan. Penelitian ini memfokuskan pada kajian Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Diklat Teknis Pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah.

Peneliti menggunakan konsep pengembangan dari Notoatmodjo (Notoatmodjo, 2015) yang menyebutkan bahwa ruang lingkup dari pengembangan sumber daya aparatur terdiri atas pendidikan dan pelatihan. Sementara berkaitan dengan kompetensi, peneliti menggunakan konsep dari Spencer dan Spencer (1993) dalam Sutrisno (2016) yaitu terdapat niat, tindakan dan hasil yang menjadi ukuran karakteristik pegawai. Pertanyaan penelitian adalah bagaimana pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui Diklat teknis di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah?. Adapun tujuan penelitian untuk mengetahui dan menganalisis mengenai pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui Diklat teknis di Kantor Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang.

## **METODE PENELITIAN**

Melihat permasalahan pada penelitian yang ada maka penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Menurut Nazir (2013) bahwa metode penelitian deskriptif yaitu: “Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, fakta dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.” Adapun wawancara yang digunakan penulis yaitu dengan wawancara semi-terstruktur. Wawancara semi-terstruktur ini membuat penulis dapat lebih bebas dalam menemukan permasalahan terkait dengan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur ini secara lebih terbuka dimana pihak informan diminta memberikan pendapat dan ide-idenya. Penulis akan menggunakan *purposive sampling* yakni yang bersangkutan dijadikan informan dengan pertimbangan yang bersangkutan memiliki informasi yang dibutuhkan oleh penulis mengenai hal yang sedang ditelitinya. Sedangkan informan yang berasal dari populasi homogen menggunakan *random sampling* yang diambil sebanyak 5 orang dengan pertimbangan waktu penelitian pelaksanaan penelitian dan tenaga yang dibutuhkan. Adapun informan dalam penelitian ini adalah Pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang Provinsi Jawa Tengah, yang terdiri dari: 1) Kepala Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah; 2) Kepala Sub Bagian Program; 3) Kepala Bidang Pengembangan Sumberdaya Manusia; 4) Kepala Bidang Pengembangan Karir; 5) Kepala Sub Bidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional; 6) Pegawai Negeri Sipil di lingkungan BKPPD Kabupaten Magelang.

Selain melakukan wawancara, penulis menggunakan observasi partisipan, karena dalam pelaksanaan penelitian ini penulis juga melaksanakan magang sehingga sangat mungkin penulis dapat berpartisipasi baik secara langsung maupun tidak langsung selama kurun waktu magang yang telah ditetapkan, dengan demikian penulis dapat mengamati dan kemudian mencatat hasil dari observasi yang dilakukan yang tentunya selalu mengacu kepada operasional konsep. Penelitian ini menggunakan analisis yang dilakukan penulis yang diawali dengan pengumpulan data dari sumber primer yaitu berupa wawancara dengan informan maupun data sekunder yang berasal dari dokumen-dokumen yang kemudian penulis kaitkan dengan teori yang menjadi kerangka berpikir untuk kemudian ditarik kesimpulan dari data yang diperoleh.

Sebagaimana informasi peneliti pada bagian pendahuluan, peneliti menggunakan konsep pengembangan menurut Notoadmodjo (2015) yang terdiri atas pendidikan dan pelatihan. Dimensi pendidikan dapat diukur melalui pengembangan melalui pendidikan dan kesempatan memperoleh pendidikan. Sementara dimensi pelatihan dengan menganalisis proses pelaksanaan diklat. Berikutnya peneliti menggunakan konsep kompetensi menurut Sutrisno (2016) yang terdiri atas dimensi nilai, tindakan dan hasil. Pada dimensi nilai, peneliti menganalisis kemampuan PNS (pengetahuan, wawasan, dan keterampilan), karakteristik PNS (watak dan sikap/perilaku pegawai), dan Pengelolaan sumber daya aparatur (konsep diri yang dimiliki pegawai). Pada dimensi tindakan, peneliti menganalisis metode dan sasaran kegiatan Diklat teknis, pencapaian kinerja, dan prosedur kegiatan diklat teknis. Pada dimensi hasil, peneliti menganalisis prestasi kerja.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **1. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Diklat Teknis pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang**

Hasil penelitian mengenai pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil melalui Diklat teknis, dianalisis melalui 5 (lima) dimensi penilaian yaitu aspek pendidikan, pelatihan, nilai, aspek tindakan dan aspek hasil yang setiap dimensi tersebut memiliki beberapa indikator.

#### **Pengembangan Melalui Pendidikan dan Pelatihan**

Pengembangan sumber daya aparatur dilihat dari 2 (dua) ukuran yaitu pengembangan melalui pendidikan dan kesempatan pegawai memperoleh pendidikan tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tolak ukur pada kualitas seorang aparatur pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang, dapat dilihat dari tingkat pendidikan formalnya. Pendidikan formal ini juga sebagai salah satu persyaratan jika seorang pegawai ingin naik pangkat ataupun dalam mengisi jabatan tertentu. Dalam proses Pendidikan formal seorang

pegawai bisa melalui izin belajar atau tugas belajar, dimana keduanya memiliki perbedaan. Setiap aparatur memiliki kesempatan yang sama dalam rangka melanjutkan pendidikan lanjutan. Akan tetapi, pada fakta di lapangan, hanya beberapa orang pegawai saja yang mau mengikuti tugas belajar dan izin belajar. Salah satu kendala yang terjadi di lapangan adalah adanya kendala anggaran, terutama bagi program tugas belajar. Program izin belajar diberikan sesuai keinginan pegawai tersebut jika telah memenuhi persyaratan secara umum dengan menggunakan biaya yang dibebankan pada peserta, berbeda halnya dengan program tugas belajar yang merupakan usulan dari instansi Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang disesuaikan dengan kebutuhan profesionalisme sumber daya aparatur pada instansi ini yang akan dibiayai dalam proses pendidikannya.

Pengembangan sumber daya aparatur melalui pelatihan dapat dilihat dari proses pelaksanaan Diklat tersebut dilaksanakan. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan pada dasarnya dapat menjadi hak ataupun menjadi sebuah kewajiban dari seorang pegawai dalam rangka meningkatkan kualitas kerjanya. Namun dalam hal mengikuti pelatihan, Instansi BKPPD ini harus merujuk dulu pada analisis kebutuhan Diklat agar benar-benar mengetahui potensi pegawai yang benar-benar berminat dan termotivasi dalam melaksanakan Diklat. Proses pelatihan dinilai sangat penting bagi pengembangan keterampilan para Pegawai Negeri Sipil dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsinya masing-masing. Pada penyelenggaraan Diklat teknis ini akan sangat membantu untuk meningkatkan kemampuan teknis para peserta yang mengikuti Diklat teknis tersebut.

Berdasarkan pengamatan penulis di lapangan mengenai pelaksanaan pengembangan pegawai melalui Diklat, masih adanya sejumlah kendala. Kendala yang terjadi berkaitan dengan anggaran dan kondisi yang sedang terjadi, dimana anggaran tersebut dikurangi cukup banyak dan metode pelatihan pun diubah menjadi online. Namun, tetap banyak hal positif yang didapat para peserta Diklat khususnya pada Diklat teknis diantaranya: Diklat ini dapat mereshuffle ingatan pemahaman pegawai akan ilmu-ilmu yang pernah dipelajari khususnya dalam masalah pemerintahan, lebih memahami pegawai pada tugas dan fungsinya masing-masing, serta dapat meningkatkan inovasi dan kreatifitas pegawai.

Hasil pengamatan penulis, pelaksanaan Diklat sudah terselenggara dengan baik meskipun ada yang dilaksanakan secara online. Hal ini terlihat dari penyelesaian tugas pokok dan fungsinya dengan baik dan efisien. Pegawai merasakan peningkatan pengetahuannya setelah melaksanakan Diklat. Serta pengetahuan keterampilan dalam melaksanakan tugas yang diembannya semakin baik setelah melaksanakan Diklat. Pelaksanaan Diklat teknis berpedoman kepada Peraturan

Kepala LAN RI Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Diklat teknis, yang menyatakan bahwa Diklat teknis terdiri dari:

- a. Diklat teknis bidang substantif yaitu Diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan teknis yang berhubungan secara langsung dengan pelaksanaan tugas pokok instansi yang bersangkutan;
- b. Diklat teknis bidang umum/ administrasi dan manajemen yaitu Diklat yang memberikan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan di bidang teknis yang bersifat umum dan di bidang administrasi dan manajemen dalam menunjang tugas pokok instansi yang bersangkutan.

### **Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil**

Kompetensi yang dimiliki setiap pegawai akan berpengaruh besar terhadap keberhasilan suatu organisasi. Kompetensi sangat menentukan hasil kerja dari seorang pegawai. Hal ini juga berpengaruh pada pengembangan karir, mutasi, promosi, serta penilaian kinerja seorang pegawai. Penulis dalam penelitian ini mengamati bahwa pada BKPPD Kabupaten Magelang sudah melaksanakan program pengembangan pegawai dengan baik. Namun masih ada beberapa kendala yang menyebabkan hasil akhir dari Diklat tersebut tidak sesuai harapan instansi yang mengirimkan pesertanya untuk mengikuti Diklat, khususnya pada pelaksanaan Diklat teknis. Gambaran pengembangan kompetensi dalam penelitian ini adalah mengacu pada penggabungan antara nilai, tindakan, dan hasil yang dikemukakan oleh Sutrisno (2010: 207). Analisis tentang dimensi pengembangan kompetensi tersebut adalah sebagai berikut:

#### **a) Nilai**

Kompetensi dapat terbentuk dengan adanya nilai-nilai karakteristik pribadi berupa motif, watak/ karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan dan keterampilan yang dapat berkembang dengan baik apabila diberi perlakuan atau tindakan, dalam hal ini tindakan yang dilakukan adalah melalui pelaksanaan Diklat teknis. Hasil wawancara yang penulis peroleh selama di lapangan menunjukkan bahwa kemampuan seorang Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan dari pelaksanaan Diklat teknis adalah agar tingkat pengetahuannya bertambah dan kinerja seorang Pegawai Negeri Sipil dapat meningkat dalam hal melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai Pegawai Negeri Sipil sehingga menjadi ahli dan terampil di bidangnya masing-masing. Kompetensi seorang pegawai merupakan usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas pekerjaan sehari-seharnya, khususnya pada pelaksanaan Diklat teknis, sehingga dapat menunjang pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang lebih baik untuk kemajuan instansi ini. Diklat teknis harus sering diberikan kepada para pegawai agar dapat meningkatkan kemampuan teknis dalam setiap

jabatannya masing-masing. Pada BKKPD Kabupaten Magelang ini pelaksanaan Diklat teknis sudah cukup baik meskipun ada beberapa kendala dari hasil evaluasi Diklat tersebut.

Salah satu kriteria dari aspek nilai yang dimiliki seorang Pegawai Negeri Sipil yaitu dari segi pengetahuan, wawasan dan keterampilan dimana ketiganya ini sangat dominan menunjang keberhasilan dalam bekerja. Dalam hal ini diharapkan banyak peningkatan yang dialami setelah melaksanakan Diklat teknis. Diperoleh informasi selama di lapangan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan setiap pegawai dalam menjalankan tupoksi pekerjaannya. Untuk menambah kemampuan seorang pegawai tentunya perlu dilakukan proses Diklat, karena dengan melaksanakan Diklat ini pengetahuan, wawasan dan keterampilan pegawai akan bertambah, khususnya pada pelaksanaan Diklat teknis. Seorang pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan kerja bagus, akan berdampak pada kinerjanya yang meningkat, pada pelaksanaan Diklat teknis memberikan pengaruh yang besar bagi para pesertanya karena dari yang tidak tahu menjadi tahu, dari yang lupa menjadi ingat kembali dengan materi-materi yang pernah diberikan sebelumnya dan menambah kembali semangat dalam bekerja, lebih memahami tupoksi dari jabatan yang diembannya, meningkatkan kreatifitas dan inovasi dan yang yang pasti pegawai tersebut akan dibutuhkan oleh organisasi. Seorang pegawai membutuhkan serangkaian kegiatan yang membuat dirinya semakin berkembang, upaya tersebut dapat ditempuh melalui jalur pendidikan dan pelatihan. Dalam setiap jabatan pasti membutuhkan kemampuan teknis, dimana hal ini dapat membantu pegawai tersebut untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dibidangnya masing-masing sehingga Diklat yang harus sering diberikan justru adalah Diklat teknis bukan hanya Diklat kepemimpinan. Tujuannya untuk menambah kemampuan pegawai dalam melaksanakan suatu pekerjaan sehingga mampu membawa perubahan ke arah efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

Sementara aspek nilai juga mengukur karakteristik Pegawai Negeri Sipil (watak dan sikap/ perilaku pegawai). Keterkaitan dari aspek nilai lainnya yaitu dari segi karakteristik (sikap/ perilaku) seorang Pegawai Negeri Sipil yang diharapkan dari pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui Diklat ini dapat membentuk kepribadian yang santun dan berintegritas. Meskipun yang lebih mendominasi dalam pembentukan sikap ini terletak pada Diklat Kepemimpinan, bukan pada Diklat teknis. Karakter dari setiap aparatur pada BKKPD Kabupaten Magelang berbeda-beda, apalagi saat aparatur dihadapkan pada suatu keadaan yang mengharuskan mereka untuk mengambil tindakan dan menunjukkan kinerjanya, cara kerja mereka pasti berbeda. Oleh karena itu pengembangan yang terencana sangat diperlukan bagi pegawai yang berkualitas dan siap pakai baik itu dari segi sikap, pengetahuan,

keterampilan serta yang terpenting dapat merubah cara berpikir mereka sehingga dapat memenuhi syarat dalam mewujudkan tujuan dari organisasi tanpa adanya pelanggaran dalam menjalankan tugas dan kewajiban mereka sebagai aparatur. Karakteristik yang dimiliki oleh aparatur BKKPD Kabupaten Magelang berupa sifat kepribadian aparatur itu sendiri. Sifat kepribadian tersebut dapat dilihat dalam wujud etika, dimana aparatur BKKPD Kabupaten Magelang dituntut untuk memiliki etika kepemimpinan, mempunyai integritas kejujuran yang tinggi, serta mutu pelayanan dalam melaksanakan tugasnya. Kepribadian lainnya yang diharapkan dimiliki aparatur BKKPD Kabupaten Magelang adalah memiliki keimanan dan ketaqwaan kepada Sang Pencipta, yang akan menggambarkan karakter dari pegawai tersebut dan dengan kesemuanya itu dapat dijadikan sebagai modal awal untuk meningkatkan mutu pelayanan.

Berdasarkan hasil wawancara terhadap keterkaitan nilai dengan adanya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil, sangat diharapkan adanya perubahan yang terjadi pada diri pegawai dari sebelum melaksanakan Diklat sampai dengan sesudah mengikuti Diklat, baik itu dari segi pengetahuan, keterampilan, serta karakter pegawai sehingga para pegawai yang telah mengikuti Diklat tersebut dapat menjalankan tugas sesuai Tupoksi masing-masing.

Dimensi nilai mengukur pengelolaan sumber daya aparatur, yang merupakan aspek penting dalam proses pengembangan kompetensi pegawai. Pengembangan sumber daya aparatur di BKPPD Kabupaten Magelang diantaranya melalui tingkat pendidikan formal, Diklat kepemimpinan, Diklat Fungsional, dan Diklat teknis. Hal yang dilakukan BKPPD ini bertujuan untuk mewujudkan Pegawai Negeri Sipil yang memiliki kompetensi sesuai dengan persyaratan dan harapan organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi pada bidangnya masing-masing. Setiap pegawai harus memiliki dedikasi yang tinggi terhadap keberlangsungan organisasi, serta harus memiliki sikap yang loyal dan patuh terhadap atasan selama tugas yang diberikan masih dalam koridor pekerjaan kita dan tidak menyimpang dari norma yang berlaku. Pada BKPPD Kabupaten Magelang, faktor pendukung dalam rangka pengembangan kompetensi Pegawai Negara Sipil antara lain, faktor pimpinan yang peduli dengan kompetensi para pegawainya, komitmen/inisiatif dan intensitas melaksanakan program pengembangan pegawai lewat pembelajaran serta pelatihan ini sangat berarti, karena tanpa hal ini pelayanan publik tidak akan terwujud. Motivasi pegawai dalam meningkatkan pengetahuan serta keahlian agar bisa bekerja dengan baik dalam melakukan tugas dan fungsinya, serta untuk persiapan karir di masa depan. Cara untuk meningkatkan kompetensi pegawai, yang harus dilakukan terlebih dahulu yaitu membentuk sikap/perilaku Pegawai

Negeri Sipil, karena sikap inilah yang merupakan bawaan dari individu dan menjadi ciri khasnya sehingga perlu adanya dukungan penuh terhadap pembentukan sikap/ perilaku pegawai. Kondisi di lapangan ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti (2009), tujuan umum program pelatihan dan pengembangan, harus diarahkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi melalui berbagai kegiatan antara lain: 1) mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional; 2) mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif; dan 3) mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).

Sikap dan perilaku pada dasarnya merupakan salah satu unsur penting dalam pengembangan sumber daya aparatur, dapat disadari atau tidak bahwa penempatan pegawai pada suatu bidang kerja tidak dapat menjamin bahwa secara otomatis dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Adanya pengelolaan sumber daya aparatur dapat mengarahkan pegawai untuk lebih meningkatkan kualitas dirinya seperti keterampilan/ keahlian, pengetahuan, serta dapat merubah sikap sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi.

#### **b) Tindakan**

Tindakan merupakan suatu cara atau metode yang digunakan dalam suatu kegiatan atau proses belajar mengajar. Metode dalam Diklat yang paling sesuai yaitu dengan pendidikan orang dewasa (andagogi), yang dimana peserta Diklat diajak untuk aktif dalam kegiatan pembelajaran dan pelatihan secara bersama-sama meskipun dilaksanakan secara online sekalipun. Setiap daerah tentunya mengharapkan hasil yang baik dalam pelaksanaan Diklat, namun dalam pelaksanaannya tidak selamanya Diklat itu berjalan sesuai dengan harapan yang diinginkan. Ada pegawai yang memang berhasil melaksanakan Diklat dengan hasil kinerja yang baik. Diperoleh informasi bahwa cara untuk dapat memahami, mengenali dan mengikuti setiap aturan yang berlaku tidaklah mudah, apalagi dikaitkan dengan sikap dan perilaku yang dilakukan. Namun sejauh ini BKPPD Kabupaten Magelang berusaha melakukannya dengan semaksimal mungkin. Adapun pada program Diklat teknis harus memberikan hasil yang baik terlihat dari penyelesaian tugas dari para alumni Diklat yang dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien. Prosedur Diklat Teknis pada BKPPD Kabupaten Magelang dimulai dari merencanakan untuk apa Diklat dilakukan, kemudian mencari tahu dahulu bidang apa saja yang membutuhkan Diklat, lalu melihat anggaran yang ada. Setelah semuanya sudah ditentukan maka dilakukan Langkah-langkah berikut yaitu

Konsultasi Fasilitator ke pusat, Permintaan peserta, menyurat ke SKPD, pembukaan Diklat, Pembelajaran, Evaluasi dan Pelaporan, serta Penutup.

Metode pembelajaran merupakan metode yang digunakan oleh pengajar dalam mengantarkan pesan pembelajaran kepada peserta didik dalam mencapai tujuan. Pengajar ataupun widyaiswara wajib memilih metode yang disesuaikan dengan modul pembelajaran agar tujuannya bisa tercapai. Metode bisa dikatakan sesuai untuk suatu pembelajaran namun belum tentu cocok untuk pembelajaran yang yang lain, sehingga widyaiswara harus tepat dalam memilih serta memakai metode- metode pembelajaran mana yang akan digunakan serta disesuaikan dengan modul yang akan diberikan. Metode Diklat yang digunakan sebagai proses belajar mengajar bagi para peserta Diklat cukup bervariasi diantaranya adalah Ceramah/Kuliah/Tutorial, Tanya jawab, Diskusi Kelompok (Discussion), Latihan (Exercise), Studi kasus (Case Study), Curah pendapat (Brainstorming), Seminar, Penugasan (Resitation), atau Metode Praktikum, Simulasi (Simulation), Bermain Peran (Role Playing), Demonstrasi (Demonstration), Praktek Kerja Lapangan (PKL) atau Metode Do-Look-Learn, Tugas Baca (Reading), Metode Proyek (Project) atau Metode Studi Mandiri, Metode Pembelajaran Terprogram, Metode Discovery. Adapun Sasaran kegiatan Diklat haruslah sesuai dengan harapan instansi yang mengirimkan pesertanya untuk Diklat, yang hal tersebut dititikberatkan pada peserta Diklat. Adanya penyelenggaraan Diklat, khususnya Diklat teknis, sasarannya adalah agar dapat meningkatkan kualitas kerja pegawai dalam hal teknis dengan mengerjakan suatu tugas dengan efektif dan efisien. Juga hal penting agar sasaran kegiatan Diklat terlaksana dengan baik harus ada kesadaran diri dari peserta Diklat untuk mempelajari materi yang didapat saat mengikuti Diklat. Pada dimensi tindakan, juga melihat pencapaian kinerja dari pengembangan pegawai. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dimana pengembangan kompetensi pegawai di BKPPD Kabupaten Magelang sudah berjalan dengan baik, meskipun ada beberapa hal yang harus diperbaiki secara bersama-sama. Hasil evaluasi menunjukkan masih adanya kendala pada pengiriman peserta Diklat dari instansinya masing-masing. Salah satunya peserta yang tidak terlalu antusias dalam mengikuti Diklat. Ada juga widyaiswara yang kurang cakap dalam melakukan transfer ilmu kepada para peserta Diklat dikarenakan kurang mampu membawa suasana akrab dalam ruangan kelas, dsb. Kinerja dari widyaiswara yang efektif dan motivasi dari dalam yang dimiliki peserta diklat merupakan hambatan-hambatan yang terjadi dan perlu dievaluasi dalam penyelenggaraan diklat (Rezeki et al., 2012).

Pelaksanaan Diklat tentunya memerlukan persiapan yang matang karena menyangkut masa depan organisasi ke depannya. Oleh karena itu prosedur ada untuk dilakukan, namun

sebelum itu dimulai dari awal perencanaan, dimana dalam hal ini harus menganalisa kebutuhan organisasi dan harus selektif dalam menentukan keputusan dan tentunya sesuai dengan anggaran yang tersedia. Untuk dapat membentuk Pegawai Negeri Sipil yang memenuhi kriteria, perlu dilaksanakan pembinaan melalui jalur pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang mengarah kepada upaya peningkatan; 1) Sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air; 2) Kompetensi teknis, manajerial, dan/atau kepemimpinannya; 3) Efisiensi, efektifitas, dan kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasinya. Prosedur Pendidikan dan Pelatihan antara lain :

- 1) Penyusunan rencana jumlah peserta pendidikan dan pelatihan;
- 2) Koordinasi dengan Badan Diklat Provinsi dan/atau Lembaga lain yang terkait tentang rencana pelaksanaan pendidikan dan pelatihan Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten/Kota;
- 3) Permintaan peserta pendidikan dan pelatihan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah;
- 4) Usulan nama-nama peserta pendidikan dan pelatihan oleh Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah kepada Bupati/ Walikota melalui Badan Kepegawaian Daerah;
- 5) Penerbitan surat perintah untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan disampaikan kepada masing-masing Kepala Satuan Kerja Perangkat Daerah;
- 6) Pemanggilan peserta pendidikan dan pelatihan oleh Badan Kepegawaian Daerah;
- 7) Pengiriman peserta pendidikan dan pelatihan;
- 8) Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan;
- 9) Laporan hasil pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kepada Bupati/ Walikota melalui Badan Kepegawaian Daerah;
- 10) Pengembalian peserta pendidikan dan pelatihan kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah masing-masing.

### **c) Hasil**

Hasil merupakan tahap akhir dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan, dimana hasil itu menentukan berhasil tidaknya suatu proses kegiatan yang dilakukan. Hasil tidak selamanya sesuai dengan harapan karena salah satu faktor penentu keberhasilan yaitu pribadi/ individu yang antusias dalam mengikuti kegiatan tersebut. Oleh karena itu, kesiapan dari pegawai sangat penting dalam menerima setiap proses pendidikan dan pelatihan khususnya yang menyangkut hal-hal teknis dalam jabatan tertentu. Menurut Notoatmodjo (2015) bahwa hasil akhir proses pendidikan dan pelatihan adalah perubahan perilaku yang diharapkan yang ditunjukkan dengan meningkatnya kemampuan dalam melaksanakan kerja. Perubahan perilaku menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan perilaku sebelumnya dan perilaku sesudahnya. Secara garis besar kemampuan kognitif berkaitan dengan kemampuan yang

bersifat pengetahuan, berpikir dan intelektual seseorang, kemampuan afektif berkaitan dengan sikap dan perilaku seseorang “etika seseorang”, dan kemampuan psikomotor berkaitan dengan keterampilan seseorang.

Berdasarkan hasil wawancara pada hasil penelitian di atas, penulis dapat mengetahui dan mencermati bahwa adanya perubahan kemampuan kognitif Pegawai Negeri Sipil yang telah melaksanakan Diklat, khususnya pada pelaksanaan Diklat teknis banyak peningkatan kemampuan intelektual yang lebih baik dan keterampilan yang lebih baik dari sebelumnya dalam memecahkan masalah dan memberikan ide-ide kreatif dan kemampuan dalam memenuhi kompetensi sesuai persyaratan jabatan. Keterkaitan hasil yaitu dari segi kemampuan kognitif Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti Diklat teknis, dimana kemampuan kognitif Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti Diklat rata-rata telah memenuhi kompetensi karena setelah mengikuti Diklat pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada pegawai tersebut dapat diselesaikan dan pegawai yang memiliki pengetahuan yang cukup dapat meningkatkan efisiensi organisasi.

Adanya upaya pelaksanaan pendidikan dan pelatihan ini membawa dampak positif bagi pegawai. Hal tersebut ditunjukkan dengan hasil kerja yang dicapai dan perubahan sikap/perilaku pegawai yang semakin baik. Namun tidak menutup kemungkinan adanya pegawai yang tidak mengalami perubahan perilaku. Penyebabnya yaitu kurangnya motivasi untuk berubah dan masih menganggap pengembangan pegawai itu hanya sebatas formalitas saja. Selain itu pelaksanaan Diklat dapat memberikan kontribusi besar bagi suatu organisasi dimana dengan adanya perubahan sikap dan perilaku serta semakin meningkatnya pengetahuan dan keterampilan pegawai yang akan membawa organisasi pada tujuan yang ingin dicapai. Menurut Sedarmayanti (2009:51) menyatakan bahwa kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu: *Quality of Work* (Kualitas Kerja), *Promptness* (Ketepatan Waktu), *Initiative* (Prakarsa), *Capability* (Kecakapan), dan *Communication* (Kemampuan Berkomunikasi).

Hal yang dapat penulis tangkap dari pernyataan-pernyataan tersebut adalah bahwa hasil pelaksanaan Diklat teknis terkait kinerja atau prestasi kerja yang utama adalah tanggung jawab Pegawai Negeri Sipil terhadap tupoksi masing-masing. Tanggung jawab seorang Pegawai Negeri Sipil tentunya dituntut menguasai tupoksinya sehingga memiliki kemampuan dalam bekerja dengan hasil pekerjaan yang nantinya dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan dapat dipertanggung jawabkan terhadap organisasi, peraturan perundang-undangan yang berlaku dan masyarakat. Sesuai dengan pernyataan dari informan dapat diketahui bahwa profesional atau penguasaan terhadap tupoksi menjadi kunci dari pelaksanaan dan pencapaian kinerja yang baik. Pengembangan kompetensi dalam hal ini melalui upaya Diklat teknis dan

fungsional sampai saat ini belum begitu maksimal karena keterbatasan anggaran. Dari sejumlah pemaparan yang diberikan oleh Pegawai Negeri Sipil di BKPPD dan beberapa analisis yang dilakukan oleh penulis berdasarkan beberapa indikator, maka penulis menyimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan, baik itu Diklat teknis dapat meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil.

Berdasarkan pengamatan di lapangan terlihat bahwa penguasaan keterampilan para pegawai yang telah melaksanakan Diklat sudah baik dan dapat meningkatkan kemampuan kerja pada bidangnya secara khusus. Sebagian besar Pegawai Negeri Sipil di BKPPD Kabupaten Magelang yang pernah mengikuti Diklat mengatakan telah mengalami perubahan perilaku dari segi kemampuan kognitif, afektif dan psikomotor. Kemampuan kognitif pegawai mengalami peningkatan sesuai dengan apa yang dirasakan pegawai tersebut karena pegawai menjadi lebih profesional dalam memberikan pelayanan publik dan pegawai juga menguasai tugas pokok dan fungsinya serta menunjang pekerjaan sehingga dapat meningkatkan kompetensi mereka. Perubahan perilaku dengan kemampuan afektif dapat dilihat dari segi sikap dan perilaku dari Pegawai Negeri Sipil. Berdasarkan dari hasil penelitian, penulis dapat menyimpulkan bahwa perubahan perilaku dari segi kemampuan afektif Pegawai Negeri Sipil yang telah mengikuti Diklat teknis di BKPPD Kabupaten Magelang dapat dikatakan mengalami peningkatan. Peningkatan tersebut terutama dalam hal kedisiplinan berupa komitmen dan integritas, serta pola pikir yang sesuai dengan persyaratan jabatan, tetapi tidak menutup kemungkinan adanya Pegawai Negeri Sipil yang hanya mengalami sedikit perubahan perilaku karena masih menganggap bahwa Diklat adalah sesuatu yang bersifat formalitas. Diklat dapat memberikan perubahan perilaku jika penyelenggaraan Diklat tersebut berlangsung secara efektif dan efisien. Apabila Penyelenggaraan Diklat sesuai dengan kurikulum dan metode belajar maka akan menghasilkan kemampuan afektif yang mengubah pola pikir seseorang untuk meningkatkan kinerjanya. Kemampuan ini dapat dibentuk dari pendidikan dan pelatihan. Kemampuan itu terlihat dari pelaksanaan tugas yang lebih baik contohnya sasaran kinerja pegawai (SKP) yang lebih baik, LAKIP yang lebih baik, terlihat dari tercapainya keseluruhan suatu organisasi yaitu sasaran strategis yang ditargetkan dalam rencana kerja. Sementara itu, kemampuan peserta Diklat dari segi psikomotorik yang diperlukan yaitu berupa kemampuan dalam berkomunikasi, berpikir secara kritis dan kreatif. Program dalam Diklat khususnya Diklat teknis harus mampu menjawab tantangan seperti ini agar dapat meningkatkan kemampuan peserta Diklat dalam setiap proses pembelajaran Diklat.

Keterkaitan hasil dapat dilihat dari prestasi kerja Pegawai Negeri Sipil yang dinilai dari sasaran kerja pegawai, beberapa orang pegawai yang telah mengikuti pengembangan

kompetensi khususnya Diklat teknis, terlihat setelah mengikuti Diklat kinerjanya meningkat dan lebih baik. Bagi pegawai yang telah mengikuti Diklat mempunyai banyak pengalaman serta pengetahuan yang dapat membantu dalam memecahkan masalah dan memberikan ide-ide yang baik dan berkualitas dalam rangka meningkatkan organisasi.

## **2. Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Diskusi temuan utama pada penelitian ini terletak pada adanya faktor pendukung pada pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui diklat teknis pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang. Faktor pendukung tersebut antara lain faktor pimpinan yang peduli dengan kompetensi para pegawainya, komitmen/inisiatif dan intensitas melaksanakan program pengembangan pegawai. Kepedulian pimpinan merupakan salah satu aspek yang mendukung terselenggaranya diklat secara efektif. Bahkan, faktor kepemimpinan dinilai dapat menjadi salah satu faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Alit & Sintaasih, 2013; Marjaya & Pasaribu, 2019). Pada kepemimpinan transformasional yang disertai dengan kemampuan pun dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Yulianto, 2018). Selain memiliki kepedulian dan kemampuan, komitmen organisasi pun dapat meningkatkan kinerja pegawainya dan variabel yang dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah variabel Diklat (Guridno & Sinambela, 2019; Utami, 2019). Diklat dapat meningkatkan kompetensi pegawai dan dalam penyelenggaraannya perlu didorong oleh komitmen organisasi (Zuhry & Sugiyarti, 2018). Komitmen tersebut dapat terwujud melalui intensitas dari program diklat yang diselenggarakan. Intensitas diklat dinilai dapat menjadi salah satu aspek yang berhubungan secara signifikan dengan kompetensi (Rahmawati, 2011). Intensitas kegiatan pun memiliki hubungan signifikan terhadap kinerja pegawai (Kosasih, 2018).

## **3. Diskusi Temuan Menarik Lainnya**

Temuan menarik lainnya pada penelitian ini adalah bahwa dalam penyelenggaraan program pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi sumber daya aparatur melalui diklat teknis pada Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kabupaten Magelang, selama ini dilaksanakan dengan cara menyewa tempat seperti gedung/ hotel/tempat pertemuan. Hal ini dikarenakan BKPPD Kabupaten Magelang belum memiliki tempat milik sendiri yang secara khusus untuk penyelenggaraan Diklat. Hal ini dinilai cukup menyulitkan BKKPD Kabupaten Magelang sendiri dalam hal persiapan penyelenggaraan Diklat, dengan

mencocokkan antara anggaran dengan tempat yang tepat untuk menunjang penyelenggaraan Diklat agar berjalan dengan baik.

Keberadaan sarana dan prasarana yang memadai dinilai menjadi salah satu faktor yang dapat memengaruhi pelaksanaan program diklat. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa kondisi sarana dan prasarana menjadi penghambat karena tidak didukung oleh lokasi pengadaan pengembangan pegawai (Sakti & Mulyadi, 2015). Di sisi lain sarana dan prasarana yang relatif memadai dinilai dapat menjadi penunjang bagi penyelenggaraan pelatihan berbasis kompetensi di Balai X Bandung (Mogi, 2020). Disamping adanya kepemimpinan, sarana dan prasarana yang memadai yang didukung oleh fasilitas yang dapat mempermudah proses saat pelaksanaan diklat, menjadi salah satu faktor pendukung (Hariani, 2018). Menurut peneliti, keberadaan gedung milik pemerintah sendiri seperti Aula dapat meningkatkan keberhasilan program diklat yang diselenggarakan oleh BKPPD Kabupaten Magelang. Temuan menarik lainnya adalah diketahui bahwa motivasi aparatur dalam ikut serta dalam kegiatan Diklat, relatif rendah terutama bagi aparatur yang sudah senior dalam segi umur dan masa kerja. Salah satunya disebabkan karena aparatur senior tersebut beranggapan bahwa dengan pengalaman kerja yang sudah lama mereka miliki dapat meningkatkan kualitas dan kinerjanya meskipun mereka jarang mengikuti Diklat.

## **KESIMPULAN**

Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang diselenggarakan BKPPD Kabupaten Magelang khususnya pada penyelenggaraan Diklat teknis sudah terlaksana dengan baik namun belum optimal. Hal ini dapat dilihat dari 5 (lima) dimensi yang dianalisis, terdapat 3 (tiga) dimensi yang sudah terselenggara dengan baik yaitu dimensi nilai, tindakan dan hasil. Sementara untuk dimensi pendidikan dan pelatihan, masih terdapat kendala anggaran dan kendala lainnya yaitu meskipun setiap aparatur memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti pendidikan lanjutan namun hanya sedikit aparatur yang mau melaksanakan tugas belajar maupun izin belajar.

## **REFERENSI**

- Abdussamad, Y. (2013). Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Melalui Kompetensi. *Academia*. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50498885/Pengembangan-Sumber-Daya-Manusia-Aparatur-Melalui-Kompetensi-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1652837199&Signature=OZO5cA9EibAKSDR2f1xFxuo~GZzc4gZyLRmZEIhFCtxrODIZWESQqQMFKRanBdi9-dNL3It04~IRF0UWNHsiZTjOv3L5O09>
- Alit, W. I. N. J., & Sintaasih, D. K. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Diklat, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Tirta Mangutama Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen*,

- Strategi Bisnis, Dan Kewirausahaan*, 7(2).  
<http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=1353656&val=954&title=PEngaruhKepemimpinanDiklatDanDisiplinKerjaTerhadapKinerjaKaryawanPdamTirtaMangutamaKabupatenBadung>
- Azmy, A. (2015). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng. *BINUS BUSINESS REVIEW*, 6(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.21512/bbr.v6i2.971>
- Bariqi, M. D. (2018). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 5(2). <https://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb/article/view/6654/4173>
- Efendi, N. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi di Kantor Pemerintah Kota Bandar Lampung. *MIMBAR, The Journal of Social and Development*, 31(1).  
<http://repository.lppm.unila.ac.id/10972/1/839-3392-1-PB.pdf>
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (Stain) Curup Melalui Metode Pendidikan Dan Pelatihan. *MAPEN: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2).  
<https://ejournal.unib.ac.id/index.php/manajerpendidikan/article/view/3210>
- Fitria, Suryanto, & Mashuri, M. A. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan World Class Government. *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi & Sosial*, 11. <http://www.ejournal.unmus.ac.id/index.php/societas/article/view/4339/2296>
- Guridno, A., & Sinambela, L. P. (2019). Pengaruh Diklat Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kompetensi Dan Implikasinya Kepada Kinerja Pegawai Biro Kesekretariatan Pimpinan Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia Tahun 2018. *Populis, Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.47313/pjsh.v4i1.589>
- Hariani, A. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Bagi Pegawai Di Kantor Kecamatan Samarinda Seberang. *Journal Administrasi Negara*, 6(1). [https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2018/02/JURNAL\\_NISA\\_\(02-13-18-07-11-09\).pdf](https://ejournal.ap.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2018/02/JURNAL_NISA_(02-13-18-07-11-09).pdf)
- Kalangi, R. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi,Sosial,Budaya, Dan Hukum)*, 2(1).  
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekososbudkum/article/view/9296>
- Kosasih, A. (2018). Optimalisasi Pelayanan Publik melalui Peningkatan Kinerja Pegawai pada PDAM Tirta Kerta Raharja. *Journal of Government and Civil Society*, 2(1).  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31000/jgcs.v2i1.776>
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1).  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30596%2Fmaneggio.v2i1.3650>
- Mogi, E. (2020). *Tinjauan Tentang Penyelenggaraan Pelatihan Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada Balai X Bandung [STIE Ekuitas]*.  
<http://repository.ekuitas.ac.id/handle/123456789/1131>
- Nazir, M. (2013). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Ningrum, E. (2009). Pengembangan Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan. *Jurnal Geografi Gea*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.17509/gea.v9i1.1681>
- Notoatmodjo, S. (2015). *Pengembangan Sumber daya aparatur*. Rineka Cipta.
- Rahmawati. (2011). Kualifikasi, Intensitas Diklat, Lingkungan, Motivasi Kerja, Dan Kompetensi Kepala Sekolah. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 17(6).  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/jip.v17i6.2880>
- Rezeki, S. R. S., AR, M., & Harun, C. Z. (2012). Manajemen Pembelajaran Pendidikan Dan Pelatihan Prajabatan Pada Bkpp Aceh. *Jurnal Serambi Ilmu*, 13(2).  
<https://doi.org/https://doi.org/10.32672/si.v13i2.475>

- Ruhana, I. (2012). Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Vs Daya Saing Global. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(1). <https://profit.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/134>
- Sakti, R. T., & Mulyadi, M. (2015). Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Pns) Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu. *Mimbar: Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 4(2). <https://journals.unihaz.ac.id/index.php/mimbar/article/view/693>
- Sophia, B. (2013). Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Daerah Untuk Meningkatkan Kinerja Aparatur Pada Kantor Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaen Malinau. *Jurnal Administrative Reform (JAR)*, 1(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.52239/jar.v1i1.448>
- Sunarsi, D. (2018). Pengembangan Sumber Daya Manusia Strategik & Karakterisrik Sistem Pendukungnya : Sebuah Tinjauan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 2(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/mea.vol2.iss3.pp178%20-%20194>
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Utami, L. D. (2019). *Pengaruh Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Balai Diklat Keagamaan Surabaya* [Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya]. [http://digilib.uinsby.ac.id/31568/2/Lilla\\_Dwi\\_Utami\\_B04215011.pdf](http://digilib.uinsby.ac.id/31568/2/Lilla_Dwi_Utami_B04215011.pdf)
- Yulianto, W. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kemampuan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Balai Pendidikan Dan Pelatihan Aparatur Sukamandi). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Kreatif*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.36805/manajemen.v4i1.371>
- Zuhry, A. W., & Sugiyarti, G. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pendidikan Dan Pelathan Struktural, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kompetensi Peserta. *JMSP: Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 3(1). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17977/um025v3i12018p001>