

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN
PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN SUMBA BARAT
PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR**

Bryan Rafael
NPP. 30.1132

*Asdaf Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email: 30.1132@praja.ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *Competent and qualified Civil Servants are an important factor in achieving the goals of a regional apparatus, as is the case with the Regional Revenue Agency of West Sumba Regency. The newly formed regional apparatus is suspected to be the cause of the lack of competence of Civil Servants in accordance with their field of work. To achieve good performance, of course, it is necessary to have follow-up carried out by the West Sumba Regency Regional Revenue Agency for Civil Servants working in the office. One of the follow-ups is to carry out competency development for Civil Servants at the Regional Revenue Agency of West Sumba Regency.* **Purpose:** *The purpose of this research is to find out and describe the competency development of Civil Servants in the Regional Revenue Agency of West Sumba Regency, East Nusa Tenggara Province.* **Method:** *This research uses a qualitative descriptive method with an inductive approach. Data collection techniques were carried out by interviews, observation and documentation. Data analysis techniques were obtained through data reduction, data presentation, verification and drawing conclusions. The research uses competency development theory according to Sedarmayanti (2013: 299), namely: technical competence, managerial competence, social competence and intellectual/strategic competence.* **Result:** *The results of the study show that the competency development of Civil Servants has not gone well. Inhibiting factors such as: lack of motivation of Civil Servants, the newly formed West Sumba Regency Regional Revenue Agency and limited budget as a result of implementing refocusing in an effort to accelerate the handling of the Covid-19 pandemic in West Sumba Regency.* **Conclusion:** *The competency development of civil servants in the Regional Revenue Agency of West Sumba Regency has not been able to run properly and on target because there are still obstacles or obstacles being faced.*

Keywords: *Competency development, Civil Servants.*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Pegawai Negeri Sipil yang berkompeten dan berkualitas menjadi faktor penting tercapainya tujuan dari suatu perangkat daerah, seperti halnya yang terjadi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat. Perangkat daerah yang baru terbentuk diduga menjadi penyebab kurangnya kompetensi Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan bidang tugasnya, agar urusan penyelenggaraan pemerintahan dapat tercapai dengan baik tentu perlu adanya tindak lanjut yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat terhadap Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di kantor tersebut. Tindak lanjut tersebut salah satunya adalah dengan mengupayakan pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat. **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat Provinsi Nusa Tenggara Timur. **Metode:** Penelitian menggunakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif melalui pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data diperoleh melalui reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan. Penelitian menggunakan teori pengembangan kompetensi menurut Sedarmayanti (2013: 299) yaitu: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial dan kompetensi intelektual/strategik. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil belum berjalan dengan baik. Faktor penghambat seperti: kurangnya motivasi Pegawai Negeri Sipil, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat yang baru terbentuk dan terbatasnya anggaran akibat dari pelaksanaan *refocusing* dalam upaya percepatan penanganan pandemi Covid-19 di Kabupaten Sumba Barat. **Kesimpulan:** Pengembangan kompetensi PNS yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat belum dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran karena masih adanya kendala atau hambatan yang dihadapi.

Kata Kunci: Pengembangan kompetensi, Pegawai Negeri Sipil.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pegawai Negeri Sipil mempunyai peran penting dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di Indonesia. Sebagus apapun rencana yang sudah diatur dan disusun serta dilengkapi dengan berbagai jenis sarana prasarana dalam suatu organisasi, namun jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang berkompetensi, maka tidak akan menciptakan keluaran atau output yang baik. Selain sumber daya manusia, tersedianya sarana prasarana yang memadai dalam suatu organisasi harus terus dilakukan perbaikan dan pembaharuan agar penyelenggaraan urusan pemerintahan dapat menjadi lebih baik.

Salah satu bentuk wujud nyata dari adanya reformasi birokrasi adalah dengan melakukan pengembangan dan meningkatkan kualitas Pegawai Negeri Sipil pada masing-masing instansi atau lembaga pemerintah daerah yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, maka setiap kabupaten atau kota memiliki wewenang untuk mengatur rumah tangganya sendiri, untuk itu pemerintah daerah bertugas mewujudkan pengembangan sumber daya manusia yang kompetitif, profesional dan berintegritas dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan serta bersih dan bebas dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Hal ini dilakukan guna mencapai tujuan dan kemandirian daerah yang pada

akhirnya akan berimplikasi kepada tujuan nasional itu sendiri. Pegawai Negeri Sipil mempunyai peran penting dalam menjalankan tugas pemerintahan dan pembangunan, sehingga untuk mencapai hal tersebut pemerintah mempunyai kewajiban untuk memberikan jaminan terhadap profesionalisme dan pengembangan sumber daya manusia dengan membuat kebijakan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Badan Pendapatan Daerah memiliki tugas untuk membantu gubernur dalam melaksanakan kewenangan desentralisasi dan dekonsentrasi di bidang pendapatan daerah, sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam pelaksanaan tugas dan fungsi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat harus memiliki Pegawai Negeri Sipil yang mempunyai keahlian dan kompetensi yang baik agar kinerja yang dihasilkanpun baik. Pegawai Negeri Sipil yang berkompeten dan berkualitas menjadi faktor penting tercapainya tujuan dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat. Untuk mencapai kinerja yang baik tentu perlu adanya tindak lanjut yang akan dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat terhadap Pegawai Negeri Sipil yang bekerja dikantor tersebut. Tindak lanjut tersebut salah satunya adalah dengan melakukan pengembangan kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat. Berdasarkan fungsi yang dimiliki Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat di atas tentu tidak mudah dalam pelaksanaannya. Maka penting untuk dilakukan pengembangan kompetensi terhadap Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Ada beberapa permasalahan berkaitan dengan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat. Latihan jabatan yang pernah diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat masih tergolong sedikit yang telah mengikuti diklat, dengan rincian dari 23 Pegawai Negeri Sipil yang ada 12 orang diantaranya sudah mengikuti diklat kepemimpinan dan 4 (empat) orang yang telah mengikuti bimbingan teknis namun masih terdapat pegawai yang belum pernah sama sekali mengikuti diklat baik diklat kepemimpinan, diklat teknis dan diklat fungsional.

Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat memiliki 23 Pegawai Negeri Sipil dengan tingkat pendidikan formal yang beragam dan masih tergolong rendah karena hanya terdapat 1 (satu) orang Pegawai Negeri Sipil yang bergelar Pasca Sarjana atau S2, kemudian yang bergelar Strata Satu atau S1 berjumlah 14 orang, bergelar Diploma Tiga atau DIII terdapat 1 (satu) orang, lulusan Sekolah Menengah Atas atau SMA sebanyak 5 (lima) orang dan lulusan Sekolah Menengah Pertama atau SMP terdapat 2 (dua) orang, hal ini perlu di tingkatkan untuk mendukung penyelesaian tugas dan fungsi Badan Pendapatan Daerah, sehingga dibutuhkan Pegawai dengan kompetensi yang unggul dan tingkat pendidikan pegawai dapat mempengaruhi hal tersebut.

Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat yang baru terbentuk pada tahun 2021 menjadi alasan utama mengapa pengembangan kompetensi penting untuk dilakukan, karena minimnya jumlah penempatan Pegawai Negeri Sipil yang bekerja sesuai dengan kompetensi kebutuhan berdasarkan karakteristik jenis pendapatan daerah yang ada di Kabupaten Sumba Barat. Hal ini memberikan dampak besar seperti terjadinya penumpukan tugas yang belum bisa diselesaikan secara tepat waktu. Dalam pelaksanaan tugasnya Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat harus didukung dengan kompetensi yang baik. Kurangnya kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat berdampak pada kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, berdasarkan data yang diperoleh diketahui bahwa pegawai kesulitan untuk mencapai target dalam pemungutan pajak dan retribusi daerah karena kurangnya kompetensi pegawai untuk mengelola pajak.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks pengembangan kompetensi sumber daya manusia maupun Pegawai Negeri Sipil. Penelitian Rizky Hidayatullah, Etin Indrayani, Dadang Suwanda berjudul *Strategi Pengembangan Kompetensi Manajerial Aparatur Sipil Negara (ASN) Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Kabupaten Naganraya Provinsi Aceh* (Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia, Visioner Vol. 13 No. 1 (2021)), menemukan bahwa Pengembangan Kompetensi Manajerial ASN Melalui Pendidikan dan Pelatihan belum terlaksana secara optimal, dikarenakan beberapa factor diantaranya sedikitnya kesempatan yang tersedia bagi ASN yang akan melaksanakan Diklat. Pemerintah Kabupaten Naganraya maupun ASN kurang memanfaatkan peluang Beasiswa di luar APBD. Penelitian Putra Ariandy (2021) berjudul Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Dinas Pariwisata Dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Muara Enim Provinsi Sumatera Selatan menemukan bahwa Pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur Dinas Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Kabupaten Muara Enim belum berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan adanya hambatan pada kurangnya motivasi aparatur, adanya struktur organisasi yang belum terpenuhi, serta adanya faktor kedekatan untuk dengan pimpinan organisasi yang memiliki kekuatan politis mempengaruhi suatu kebijakan. Penelitian Christo Vorando Amalo (2018) berjudul Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintah Kota Kupang Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Berbasis Kompetensi menemukan bahwa Training and Developing Employees (Pelatihan dan Pengembangan Pegawai) bertujuan untuk meningkatkan kompetensi PNS. Akan tetapi setelah mengikuti kegiatan diklat, PNS yang bersangkutan masih kurang lihai dan professional dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut terjadi karena beberapa faktor, yaitu: karakter dari pribadi PNS itu sendiri. Ada yang memang memiliki tanggungjawab atas tugas yang dimilikinya sehingga hal tersebut yang mendorongnya untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Perbedaannya terletak pada pokok bahasan penelitian oleh Christo Vorando Amalo, Rizky Hidayatullah, Etin Indrayani, Dadang Suwanda, Putra Ariandy membahas mengenai pengembangan sumber daya aparatur melalui pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi berbeda dengan penelitian ini yang membahas lebih fokus pada pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Provinsi Nusa Tenggara Timur.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat Provinsi Nusa Tenggara Timur

II. METODE

Notoatmojo (2012), mengatakan “penelitian kualitatif dengan metode deskriptif, yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk membuat deskripsi tentang suatu keadaan secara obyektif dan dilakukan terhadap sekumpulan obyek yang biasanya cukup banyak dalam jangka waktu tertentu dan bertujuan membuat penilaian terhadap suatu kondisi dan penyelenggaraan suatu program di masa mendatang”.

“Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan untuk melakukan kegiatan penelitian terutama sebagai pengukuran dan pengumpulan data berupa angket, seperangkat soal tes, lembar observasi”, pernyataan tersebut merupakan pengertian instrumen penelitian menurut Sugiyono (2018: 102).

Menurut Nazir (2013: 166), mengatakan “pendekatan induktif merupakan cara berfikir untuk memberikan alasan yang dimulai dengan pernyataan-pernyataan yang spesifik untuk menyusun suatu argumentasi yang bersifat umum”. Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini peneliti memilih jenis penelitian kualitatif maka data yang harus diperoleh haruslah mendalam, jelas dan spesifik. (Sugiyono, 2008) bahwa secara umum terdapat 4 (empat) macam teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dokumentasi, dan triangulasi.

Penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Menurut (Sugiyono, 2008) “dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu”. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Hasil penelitian juga akan semakin kredibel apabila didukung oleh foto- foto atau karya tulis akademik dan seni yang telah ada.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Provinsi Nusa Tenggara Timur menggunakan teori pengembangan kompetensi dari Sedarmayanti (2016) dimana pada teori ini dibagi menjadi 4 (empat) dimensi, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial, kompetensi intelektual/strategik. Adapun pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut:

3.1. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis merupakan kompetensi bidang yang menjadi tugas pokok suatu organisasi, yang diukur dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. **Pelatihan Teknis Fungsional**
Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat belum sepenuhnya memiliki keahlian dan keterampilan dalam melaksanakan tugas sehingga masih membutuhkan pengembangan kompetensi teknis melalui diklat/bimbingan teknis karena seluruh pegawai baru berada atau bekerja pada bidangnya sekitar 1 (satu) tahun dan bimbingan teknis yang telah diikuti pegawai pun masing terdapat sedikit dan belum efektif.
2. **Spesialisasi Pendidikan**
Penempatan PNS yang berada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat sudah cukup sesuai dengan spesialisasi pendidikannya sewaktu pendidikan, Sehingga hal ini berdampak pada efektifitas pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai.
3. **Pengalaman Kerja Secara Teknis**
Pengalaman merupakan bagian dari pengetahuan seorang PNS, yang diperoleh selama karir profesionalnya sehingga membentuk keterampilan dan sikap PNS itu sendiri. Jika seorang PNS memiliki kualifikasi dan pengalaman yang relevan, PNS tersebut akan memenuhi syarat kompetensi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Diketahui bahwa PNS yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat belum memiliki pengalaman kerja yang cukup sebagai pengelola pendapatan daerah sehingga dalam pelaksanaan tugasnya masih belum maksimal.

3.2. Kompetensi manajerial

Kompetensi manajerial merupakan suatu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan manajerial yang diperlukan dalam menjalankan tugas suatu organisasi, yang diukur dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Pelatihan Struktural Atau Manajemen

Tabel 3.1

Nama, Jabatan, Diklat Struktural atau Manajemen yang Pernah Diikuti oleh PNS di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat

NO	NAMA	JABATAN	DIKLAT STRUKTURAL ATAU MANAJEMEN YANG PERNAH DIKUTI
(1)	(2)	(3)	(4)
1	Woldeman Herman Wello, S.Si, M.Si	Kepala Badan	Pelatihan Kepemimpinan Nasional II (PKN II) 2019
2	Deksy Royke Pai, SE	Sekretaris Badan	Diklat PIM III
3	Daud Dapa Bey, SP	Kabid. Pajak Daerah I	Diklat PIM III
4	Ira Glory Damanik, S.Si	Kabid. Pajak Daerah II	Diklat PIM III
5	Erens Ernes Dara Djami, S.IP	Kabid. Retribusi & Pendapatan Daerah Lain-lain Yang Sah	Diklat PIM III
6	Adriana M. Male, SE	Kabid. Pengawasan Pelaporan	Diklat PIM III
7	Yohanis Gara Mesa, S.Sos	Kasubid. Pendataan, Pendaftaran & Penetapan Pajak Daerah I	Diklat PIM IV
8	Apriel Sharon T. Malisah, S.Sos	Kasubid. Penilaian, Penagihan & Keberatan Pajak Daerah I	Diklat PIM IV
9	Daniel Yustus Asalaka, Se	Kasubid. Pendataan, Pendaftaran & Penetapan Pajak Daerah II	-
10	Yuris Werenfridus Baur, ST	Kasubid. Penilaian, Penagihan & Keberatan Pajak Daerah II	Diklat PIM IV
11	Hans Ubu Duka T. K. Paubun, Se	Kasubid. Retribusi	-
12	Andy Butje Pedjaga, SE	Kasubid. Pendapatan Daerah Lain-lain Yang Sah	Diklat PIM IV

(1)	(2)	(3)	(4)
13	Pelina Ida Moi Here, Se	Kasubid. Pengawasan & Pelaporan PAD Khusus Pajak Daerah	Diklat PIM IV
14	Safrianti Jamil, S.Sos	Kasubid. Pengawasan & Pelaporan Retribusi dan Pendapatan Daerah Lain-lain Yang Sah	-
15	Kedu Lere	Kasubag. Tata Usaha	Diklat PIM IV
16	Putu Diayu Chandra Pertiwi, S.Ak	Fungsional Umum	-
17	Elis Putri Kambalu, A.Md.M	Fungsional Umum	-
18	Mariana M. Tewa	Fungsional Umum	-
19	Yustina Samani	Bendahara Penerimaan	-
20	Dedo Tagu Duala	Fungsional Umum	-
21	Sobu Wada Laba	Fungsional Umum	-
22	Yagi Teba	Fungsional Umum	-
23	Paulus Dato Mesa	Fungsional Umum	-

Sumber: Tata Usaha Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat, 2022

Berdasarkan tabel 3.1 dapat dilihat bahwa latihan jabatan yang pernah diikuti oleh Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat masih tergolong rendah karena dari 23 Pegawai Negeri Sipil, hanya 12 orang diantaranya sudah mengikuti diklat kepemimpinan namun terdapat 11 orang pegawai yang belum mengikuti diklat struktural dan manajemen bahkan terdapat 3 (tiga) orang PNS yang menduduki jabatan struktural belum pernah mengikuti diklat PIM sama sekali.

2. Tingkat Pendidikan

Tabel 3.2
Jumlah PNS di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)
(1)	(2)	(3)
1	Pasca Sarjana (S2)	1
2	Strata Satu (S1)	14

(1)	(2)	(3)
3	Diploma Tiga (DIII)	1
4	Sekolah Menengah Atas (SMA)	5
5	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	2
Jumlah		23

Sumber: Tata Usaha Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat, 2022

Berdasarkan tabel 3.2 dapat dilihat bahwa Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat memiliki 23 Pegawai Negeri Sipil dengan tingkat pendidikan formal yang beragam dan masih tergolong rendah karena hanya terdapat 1 (satu) orang Pegawai Negeri Sipil yang bergelar Pasca Sarjana atau S2, kemudian yang bergelar Strata Satu atau S1 berjumlah 14 orang, bergelar Diploma Tiga atau DIII terdapat 1 (satu) orang, lulusan Sekolah Menengah Atas atau SMA sebanyak 5 (lima) orang dan lulusan Sekolah Menengah Pertama atau SMP terdapat 2 (dua) orang. Hal ini tentu harus di tingkatkan lagi agar pegawai yang di beri tugas dan tanggung jawab betul-betul orang yang berkompeten dan berpendidikan tinggi.

3. Pengalaman Kepimimpinan

Berdasarkan obsevasi yang dilakukan bahwa Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat merupakan teladan dan contoh yang baik bagi PNS di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat karena beliau mempunyai integritas yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta sikap disiplin, dan rasa kepekaan serta kepedulian yang tinggi terhadap bawahannya. Kemudian diketahui juga bahwa Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat merupakan Kepala Badan Kepegawaian Kabupaten Sumba Barat sebelum Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat terbentuk pada tahun 2021, sehingga pengalaman kepemimpinan yang dimiliki sudah cukup baik dalam hal pengambilan kebijakan dan berbagai hal mengenai kepemimpinan lainnya.

3.3. Kompetensi Sosial

Kompetensi sosial merupakan suatu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan komunikasi Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan dalam menjalankan tugas suatu organisasi, yang diukur dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. Kemampuan Komunikasi Dalam Organisasi

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa kemampuan komunikasi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat dalam melaksanakan tugasnya sudah tergolong baik. Hal ini terbukti dengan kerja sama antar pegawai yang baik dan saling membantu dalam menghadapi kendala dalam pelaksanaan tugas. Namun, masih ada beberapa Pegawai Negeri Sipil yang kurang bisa berbaur dikarenakan pengalaman kerja yang masih terbilang sedikit. Sehingga hal ini menjadi penghambat proses penyelesaian tugas yang diberikan oleh atasan.

3.4. Kompetensi Intelektual/ Strategik

Kompetensi Intelektual/ Strategik merupakan suatu kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan individu Pegawai Negeri Sipil yang diperlukan dalam menjalankan tugas suatu organisasi, yang diukur dari beberapa indikator sebagai berikut:

1. **Kemauan Untuk Mengembangkan Kompetensi Individu**

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan, diketahui bahwa PNS di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat kurang memiliki minat untuk mengembangkan kompetensinya, baik melanjutkan pendidikan formal, maupun untuk mengikuti Diklat. Hal ini karena PNS di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat belum sadar akan pentingnya pendidikan dan diklat untuk meningkatkan kompetensinya agar terciptanya suatu kinerja yang optimal, baik tugas pokok dan tanggung jawab maupun visi dan misi organisasi. Dan masih berpikir bahwa pendidikan hanya untuk PNS yang masih muda dan masih bersemangat mengejar karirnya, lebih dari pada itu banyak pegawai yang sudah memiliki jabatan struktural enggan untuk melanjutkan Pendidikan karena takut kehilangan jabatan tersebut.

2. **Kemampuan Menyelesaikan Tugas Sesuai Target**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan selama melaksanakan penelitian di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat mengenai kompetensi intelektual/ strategik dengan indikator kemauan untuk mengembangkan kompetensi individu dan kemampuan menyelesaikan tugas sesuai target. Kemauan untuk mengembangkan kompetensi individu oleh PNS yang berada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat masih tergolong rendah baik itu melalui Pendidikan formal maupun non-formal karena beberapa alasan seperti faktor usia, jabatan, keluarga, dan lebih cenderung tinggi pada PNS yang masih berusia muda dan belum memiliki jabatan struktural. Dalam hal kemampuan penyelesaian tugas sesuai target yang ada secara umum sudah baik namun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala seperti kurangnya kompetensi pegawai untuk mengelola pajak dan mengelola IT sehingga hal tersebut perlu untuk mendapat perhatian khusus melalui pengembangan kompetensi PNS yang berada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat.

3.5. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pengembangan kompetensi PNS yang berada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat belum berjalan secara efektif. Hal ini sesuai dengan kriteria teori pengembangan kompetensi, yaitu: kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial, kompetensi intelektual/ strategik. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti bahwa dari kriteria tersebut masing-masing indikator dari dimensi terkait belum terpenuhi

Hambatan dalam Pengembangan Kompetensi PNS di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat, yaitu: Kurangnya motivasi Pegawai Negeri Sipil, terbukti dengan masih adanya anggapan bahwa pengembangan kompetensi dan pendidikan hanya diperuntukan bagi pegawai yang masih muda dan masih memiliki usia kerja yang panjang untuk mengembangkan karirnya; Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat yang baru terbentuk pada tahun 2021; dan Terbatasnya anggaran akibat dari pelaksanaan refocusing dalam upaya percepatan penanganan pandemi Covid-19 di Kabupaten Sumba Barat.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, maka upaya yang dilakukan oleh Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat adalah sebagai berikut: Memberikan motivasi kepada para Pegawai Negeri Sipil; Membangun tim kerja yang solid dan efektif; Mengoptimalkan peningkatan kompetensi pegawai melalui bimbingan teknis/ diklat secara online dan gratis.

3.6. Diskusi Temuan Menarik Lainnya (opsional)

Peneliti menemukan faktor penghambat Pengembangan Kompetensi PNS di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat, yaitu: Kurangnya motivasi Pegawai Negeri Sipil, terbukti dengan masih adanya anggapan bahwa pengembangan kompetensi dan pendidikan hanya diperuntukan bagi pegawai yang masih muda dan masih memiliki usia kerja yang panjang untuk mengembangkan karirnya; Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat yang baru terbentuk pada tahun 2021; dan Terbatasnya anggaran akibat dari pelaksanaan refocusing dalam upaya percepatan penanganan pandemi Covid-19 di Kabupaten Sumba Barat.

IV. KESIMPULAN

Peneliti menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi PNS yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat belum dapat berjalan dengan baik dan tepat sasaran karena masih adanya kendala atau hambatan yang dihadapi. Diketahui bahwa pada dimensi kompetensi teknis Pegawai Negeri Sipil yang ada masih membutuhkan pelatihan teknis fungsional untuk mengembangkan kompetensinya dan meskipun spesialisasi pendidikan pegawai sudah cukup sesuai dengan tugas dan fungsinya, pegawai yang ada belum memiliki pengalaman kerja yang cukup sebagai pengelola pendapatan daerah sehingga dalam pelaksanaan tugasnya masih belum maksimal. Pada dimensi yang kedua yakni kompetensi manajerial diketahui bahwa pegawai yang ada perlu untuk diikuti sertakan dalam diklat baik struktural atau kepemimpinan karena masih terdapat pegawai yang sudah menduduki jabatan struktural namun belum mengikuti diklat, kemudian pegawai yang ada juga masih perlu untuk didorong minat dan keinginannya untuk menempuh pendidikan formal sebagai salah satu upaya pengembangan kompetensi pegawai. Pada dimensi kompetensi sosial, diketahui bahwa kemampuan komunikasi Pegawai Negeri Sipil di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat dalam melaksanakan tugasnya sudah tergolong baik karena pegawai mampu untuk bekerja sama dan saling membantu dalam menghadapi kendala dalam pelaksanaan tugas. Sedangkan untuk dimensi kompetensi intelektual/ strategis, diketahui bahwa kemauan untuk mengembangkan kompetensi individu oleh pegawai yang berada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat masih tergolong rendah baik itu melalui Pendidikan formal maupun non-formal karena beberapa alasan seperti faktor usia, jabatan, dan keluarga. Dalam hal kemampuan penyelesaian tugas sesuai target yang ada secara umum sudah baik namun dalam pelaksanaannya masih terdapat kendala seperti kurangnya kompetensi pegawai untuk mengelola pajak dan mengelola IT.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu kantor saja yaitu Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan teori pengembangan kompetensi menurut Sedarmayanti (2016).

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Sumba Barat beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan peneliti untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Creswell, J.W. (2016). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*.

Yogyakarta: Pustaka Belajar.

Darmawan. (2013). Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi. Surabaya: Pena Semesta.

Hasibuan, Malayu S.P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Bumi Aksara.

Hardjana. (2018). Manajemen sumber daya manusia internasional. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.

Hardani, dkk. (2020). Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Group Yogyakarta.

Harsono. (2011). Sistem Administrasi Kepegawaian. Bandung: Fokusmedia.

Moehariono. (2014). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Rajawali Pers.

Nasution. (2011). Metode Research Penelitian Ilmiah. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Nazir. (2011). Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia

Noe, R.A., et.al. (2002). Human Resource Management. International Edition. New York: McGraw-Hill.

Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika.

Sedarmayanti. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika.

Sidiq, Umar. (2019). Metode Penelitian Kualitatif Di Bidang Pendidikan. Ponorogo: CV. Nata Karya.

Simangunsong, F. (2016). Metodologi Penelitian Pemerintahan. Bandung: Alfabeta.

Sudarmanto. (2015). Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Pustaka Belajar

Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R&D. Bandung: Alfabeta.

Sutrisno. E. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV. Alfabeth.

Syamsul Hadi. (2006). Metodologi Penelitian Kuantitatif Untuk Akuntansi Keuangan. Yogyakarta: Ekonisia

P. Siagian. (2021). Inovasi Perencanaan Pembelajaran. Penayang: Yayasan Kita Menulis.

Wasistiono, Sadu. (2009). Perkembangan Organisasi Kecamatan dari masa ke masa. Bandung: Fokusmedia.

