

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL KOTA SEMARANG
PADA BADAN KEPEGAWAIAN, PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KOTA
SEMARANG**

Condro Rekso Jiwo

NPP. 30.0655

Kota Semarang, Provinsi Jawa Tengah

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: kokocrj@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Drs.Haryanto, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background(GAP): Researchers focused on the implementation of competency development activities for Semarang City Civil Servants which still had obstacles in their implementation. **Purpose:** The purpose of this study was to identify and analyze and describe the implementation of competency development for Semarang City Civil Servants at the Semarang City Education and Training Personnel, to identify and analyze and describe the obstacles to the implementation of Semarang City Civil Servant competence development at the Semarang City Education and Training Personnel Agency, to identify and analyze and describe the efforts of the Semarang City Education and Training Personnel Agency in overcoming obstacles to implementation competency development of Civil Servants in the City of Semarang. **Method:** This study uses a descriptive qualitative research method with an inductive approach. Data collection techniques using observation, interviews and documentation. **Results:** The findings obtained by the author in this study are that the implementation of competency development activities for Semarang City Civil Servants has mostly gone well. However, there are things that become inhibiting factors, namely (1) Limited budget availability, (2) Lack of employee motivation in participating in competency development activities. **Conclusion:** The implementation of competency development activities for Civil Servants in the City of Semarang has been going well, but there are still inhibiting factors such as limited budget availability, and also the lack of employee motivation in participating in competency development activities.

Keywords: Development, Competence, Employees.

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang(GAP): Peneliti berfokus pada pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang yang masih terdapat hambatan pada pelaksanaannya, **Tujuan:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis serta mendeskripsikan pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang, untuk mengetahui dan menganalisis serta mendeskripsikan hambatan dari pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang pada Badan

Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang, untuk mengetahui dan menganalisis serta mendeskripsikan upaya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang dalam mengatasi hambatan pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang. **Metode:** Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif secara deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Temuan yang diperoleh penulis dalam penelitian ini yaitu pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang sebagian besar sudah berjalan dengan baik. Namun ada hal yang menjadi faktor penghambat, yaitu (1) Ketersediaan anggaran yang terbatas, (2) Kurangnya motivasi pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. **Kesimpulan:** Pada pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang sudah berjalan dengan baik, namun masih terdapat faktor penghambat seperti ketersediaan anggaran yang terbatas, dan juga masih kurangnya motivasi pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi **Kata Kunci: Pengembangan, Kompetensi, Pegawai.**

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman yang terus berkembang memaksa manusia untuk terus mengembangkan kompetensi pribadinya dengan meningkatkan kualitas pribadi dan agar lebih mempersiapkan diri untuk berkompetisi dalam menghadapi tantangan perkembangan. Maka dari itu, pengembangan kompetensi sumber daya manusia perlu terus dilakukan. Bagi mereka yang menutup diri dan tidak mau membuka diri dengan adanya perkembangan zaman, maka akan tertinggal jauh dan tidak akan mengalami kemajuan dalam persaingan kompetensi dengan orang-orang yang mau membuka diri dengan adanya perkembangan zaman dan mau mengasah kompetensi dirinya. Perkembangan zaman di Indonesia kini juga sudah mulai berkembang, hal itu juga menuntut kepada masyarakat Indonesia untuk terus mengasah dan mengembangkan kompetensi dirinya.

Pemerintah daerah memiliki tugas dan peran mendukung para pegawainya untuk terus mengembangkan kompetensinya mulai dari pendanaan, fasilitas tempat dan fasilitas lain yang dapat mendukung pengembangan kompetensi. Dengan adanya fasilitas yang memadai dari pemerintah daerah, maka juga dapat memudahkan para pegawai untuk terus mengasah kompetensinya. Namun, selain fasilitas yang harus didukung oleh pemerintah daerah, juga dibutuhkan kesadaran diri dan kemauan para pegawai untuk mengembangkan kompetensinya. Karena hal tersebut telah diatur oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 terkait pengembangan kompetensi pegawai. Pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 70 ayat 1 disebutkan bahwasannya seluruh pegawai ASN mendapatkan hak dan kesempatan yang sama dalam mengikuti pengembangan kompetensi.

Pada Pemerintah Kota Semarang, Kota Semarang memiliki Organisasi Perangkat Daerah yang mengurus terkait pengembangan kompetensi pegawai di lingkup Pemerintah Kota Semarang yaitu Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP). Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang adalah salah satu Lembaga penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara di Kota Semarang. Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang dalam menyelenggarakan pengembangan pegawai Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang sesuai Peraturan Walikota Semarang Nomor 87 Tahun 2016 terkait kedudukan, susunan organisasi, tugas dan fungsi, serta tata kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang memiliki tugas pokok dan fungsi yakni menjadi tugas perbantuan Walikota dalam melakukan fungsi untuk menunjang urusan pemerintahan di bidang Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan yang menjadi kewenangan daerah.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Perkembangan zaman yang terus berkembang memaksa manusia untuk terus mengembangkan kompetensi pribadinya dengan meningkatkan kualitas pribadi dan agar lebih mempersiapkan diri untuk berkompetisi dalam menghadapi tantangan perkembangan. Maka dari itu, pengembangan kompetensi sumber daya manusia perlu terus dilakukan. Bagi mereka yang menutup diri dan tidak mau membuka diri dengan adanya perkembangan zaman, maka akan tertinggal jauh dan tidak akan mengalami kemajuan dalam persaingan kompetensi dengan orang-orang yang mau membuka diri dengan adanya perkembangan zaman dan mau mengasah kompetensi dirinya. Perkembangan zaman di Indonesia kini juga sudah mulai berkembang, hal itu juga menuntut kepada masyarakat Indonesia untuk terus mengasah dan mengembangkan kompetensi dirinya. Tidak terlepas pada bidang pemerintahan, kini di bidang pemerintahan terus mengalami perubahan dengan mengikuti perkembangan zaman yang ada pada saat ini. Hal itu dapat dibuktikan dengan adanya reformasi birokrasi, perombakan pada struktur pemerintahan dan mulai menggunakan sistem teknologi guna menunjang roda pemerintahan. Seperti kita ketahui bersama, bahwasannya peran pemerintah sangat penting bagi berdirinya suatu negara. Maka dari itu pembenahan pada sistem pemerintah sangat amat diperlukan agar tidak ketinggalan dengan perkembangan zaman. Salah satunya pembenahan pada sumber daya manusia yang ada pada pemerintah tersebut, sebagaimana nantinya mereka yang menjadi pelaksana pada sistem pemerintah di Indonesia. Sebagus apapun sistem dan teknologi yang digunakan jika tidak diimbangi dengan kompetensi pegawai yang memadai, maka sistem pemerintahan tidak akan berjalan dengan baik. Pemerintah daerah memiliki tugas dan peran mendukung para pegawainya untuk terus mengembangkan kompetensinya mulai dari pendanaan, fasilitas tempat dan fasilitas lain yang dapat mendukung pengembangan kompetensi. Dengan adanya fasilitas yang memadai dari pemerintah daerah, maka juga dapat memudahkan para pegawai untuk terus mengasah kompetensinya. Namun, selain fasilitas yang harus didukung oleh pemerintah daerah, juga dibutuhkan kesadaran diri dan kemauan para pegawai untuk mengembangkan kompetensinya. Karena hal tersebut telah diatur oleh Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 terkait pengembangan kompetensi pegawai. Pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 70 ayat 1 disebutkan bahwasannya seluruh pegawai ASN mendapatkan hak dan kesempatan yang sama dalam mengikuti pengembangan kompetensi.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, baik dalam konteks pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai maupun faktor penghambat pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Laila Wahyuni (2022) dengan judul *Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Serdang Bedagai Provinsi Sumatera Utara*, dengan hasil penelitian Pengembangan kompetensi sudah terlaksana dengan baik namun masih kurang optimal. Upaya yang dilakukan yaitu dengan mengajukan peningkatan jumlah anggaran, mengajukan peningkatan. Penelitian oleh Sabrina Amalia (2021) yang berjudul *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung*, dengan hasil pengembangan kompetensi dilaksanakan sudah cukup baik dengan memberikan kesempatan tugas belajar dan izin belajar serta pelatihan.. Penelitian oleh Yolanda Widyasari (2020) berjudul *Pengembangan Pegawai Negeri Sipil Dalam Meningkatkan Kompetensi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Sulawesi Tengah*, dengan hasil Pelaksanaan diklat yang dilaksanakan sudah cukup baik, dibuktikan dengan adanya pembaharuan materi sesuai dengan perkembangan zaman. Penelitian oleh Mohammad Ahsan Nidhom (2022) yang berjudul *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Dinas Pertanian dan Pangan Kabupaten Demak Provinsi Jawa Tengah*, dengan hasil dilakukan

sesuai dengan pedoman, namun masih ada kendala antara lain terbatasnya anggaran, sarana prasarana yang belum memadai, serta ketidaksesuaian diklat dengan kompetensinya. Upaya yang dilakukan yaitu dengan mengusulkan penambahan anggaran, kelengkapan sarana prasarana serta menempatkan peran pimpinan sebagai motivator.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang. Lokasi penelitian dilaksanakan di Kota Semarang, Jawa Tengah. Teori yang digunakan adalah teori pengembangan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2020 : 69) terdiri dari 3 indikator, yang mana berbeda dengan penelitian terdahulu, dengan hasil pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang sudah berjalan dengan baik namun ada kendala yaitu keterbatasan anggaran dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan kurangnya motivasi pegawai dalam mengikuti pengembangan kompetensi.

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis serta mendeskripsikan pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang, faktor penghambat dari pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang, upaya Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang dalam mengatasi hambatan pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif secara deskriptif dengan pendekatan induktif. Metode penelitian kualitatif dianggap cocok digunakan karena terkait dengan permasalahan yang terjadi di lapangan. Menurut Fernandes Simangunsong (2017:231) data kualitatif yaitu data yang didapat dari kumpulan kata bukan dari angka melalui pengumpulan data seperti observasi, wawancara, diskusi terfokus, atau analisis dokumen yang telah dicantumkan kedalam catatan lapangan. Model lain data kualitatif yaitu gambar yang diambil lewat pemotretan atau rekaman video serta dokumentasi.

Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Penulis melakukan wawancara terhadap 7 orang informan yang terdiri dari Kepala BKPP Kota Semarang, Sekretaris BKPP Kota Semarang, Kabid Pengembangan Pegawai BKPP Kota Semarang, Kabid Pendidikan dan Pelatihan BKPP Kota Semarang, Kasubbag Umum dan Kepegawaian BKPP Kota Semarang, Pegawai BKPP Kota Semarang berjumlah 2 orang. Adapun analisisnya menggunakan 3 tahapan yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti menggunakan teknik analisis menggunakan teori pengembangan kompetensi menurut Hasibuan (2020), yang mengemukakan bahwa pengembangan meliputi pendidikan, pelatihan, dan mutasi. Ketiga aspek ini akan menjadi dimensi dalam menilai seberapa efektif pengembangan kompetensi oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang.

3.1. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang Pada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menjalankan tugas serta tanggung jawabnya, seorang Aparatur Sipil Negara harus berkompeten, berintegritas dan profesional. Sebagaimana yang telah terlampir pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 ayat 5 berisi tentang “manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan Pegawai ASN yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme”. Dengan adanya hal tersebut, BKPP Kota Semarang memiliki tanggung jawab untuk membantu kepala daerah untuk meningkatkan kompetensi pegawai Kota Semarang melalui pendidikan dan pelatihan. BKPP Kota Semarang sebagai pembina ASN di Kota Semarang memiliki tanggung jawab yang besar terkait pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Kota Semarang. BKPP Kota Semarang pada pelaksanaan pengembangan kompetensi juga berkoordinasi langsung dengan bagian umum dan kepegawaian di setiap Organisasi Perangkat Daerah yang ada di Kota Semarang. Ada 62 OPD yang ada di Kota Semarang. BKPP Kota Semarang sangat membuka kesempatan bagi siapa pun yang ingin mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi pegawai. Dapat kita tarik kesimpulan dari pernyataan diatas, bahwa kompetensi yang dimiliki pegawai sangat berguna untuk menunjang tugas dan tanggung jawab mereka dalam pelayanan kepada masyarakat. Disisi lain, BKPP Kota Semarang juga membuka peluang kesempatan bagi seluruh pegawai di Kota Semarang untuk bisa mengembangkan kompetensinya melalui beberapa kegiatan seperti pendidikan, pelatihan, seminar, bimtek dan lainnya.

3.2. Hambatan yang dihadapi oleh Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang dalam Penyelenggaraan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang.

Faktor penghambat dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi pegawai di Pemerintah Kota Semarang adalah adanya ketersediaan anggaran. Anggaran adalah hal yang paling krusial dan penting guna mendukung jalannya kegiatan pengembangan kompetensi pegawai. Faktor penghambat pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Kota Semarang yaitu terbatasnya anggaran sehingga BKPP Kota Semarang kurang leluasa dalam melaksanakan pengembangan kompetensi. Motivasi pegawai salah satu hal penting dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan kompetensi. Karena pegawai lah yang menjadi sebagai partisipan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi. Guna meningkatkan kemampuan dan pengetahuan diri, pegawai harus memiliki kesadaran untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Motivasi pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi sangat berpengaruh dengan kinerja pegawai di kantor. Selain itu, hambatan motivasi berikutnya yaitu kurangnya motivasi pegawai dalam melaporkan kegiatan pengembangan kompetensi yang telah diikuti menjadi salah satu faktor penghambat sehingga menjadikan pengukuran Indeks Profesionalitas pegawai di Kota Semarang menjadi kurang.

3.3. Upaya Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang Pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang.

Penyelesaian masalah terhadap hambatan yang dihadapi oleh BKPP Kota Semarang dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang yaitu dengan Mengadakan kerja sama dengan pihak lain adalah salah satu cara yang dilakukan BKPP Kota Semarang dalam menyelenggarakan kegiatan pengembangan kompetensi. Sebagai organisasi yang memiliki tugas sebagai penyelenggara pengembangan kompetensi pegawai di lingkup Kota Semarang, BKPP Kota Semarang harus memiliki atau menjalin kerja sama dengan pihak lain guna mendukung pelaksanaan pengembangan kompetensi dapat berjalan dengan baik dan lancar. Upaya kedua yang dilakukan BKPP Kota Semarang yaitu, dengan melakukan kegiatan

pengembangan kompetensi melalui daring. Sebagaimana kita ketahui, percepatan perkembangan zaman saat ini semakin pesat. Setelah adanya pandemi Covid-19, hal yang masih dirasa cukup efektif dalam pelaksanaan diklat jarak jauh yaitu dengan adanya pelaksanaan diklat dengan webinar melalui daring atau dalam jaringan. Webinar merupakan istilah kegiatan seminar online yang menggunakan situs web ataupun aplikasi internet lainnya. Dengan cara ini, memungkinkan pemberi materi memberikan jarak jauh melalui internet atau aplikasi lainnya. Mengikuti webinar adalah salah satu cara yang dilakukan BKPP Kota Semarang dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai. dalam mengatasi hambatan yaitu motivasi pegawai yang kurang. BKPP Kota Semarang memberikan solusi agar pegawai tetap mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi dengan cara yang lebih mudah yaitu menggunakan via online atau daring. Hal ini dapat diikuti dimanapun dan kapanpun.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang pada Badan kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang sudah berjalan dengan baik namun masih kurang maksimal. Hal ini di nilai berdasarkan teori pengembangan kompetensi menurut Hasibuan (2020) yang terdiri dari 3 dimensi dan 9 indikator, dimana kesembilan indikator yang meliputi penguasaan teori, kesempatan mengikuti pendidikan, moral, tingkat keterampilan teknis pegawai, tingkat keterampilan manajerial pegawai, tingkat keterampilan berfikir strategis, merit system, seniority system, spoil system sudah berjalan dengan baik namun masih terdapat hambatan yang dianggap minor. Karena adanya keterbatasan anggaran dari pemerintah untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi pegawai dan kurangnya motivasi pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi. Sama halnya dengan temuan penelitian dari Laila Wahyuni bahwa pengembangan kompetensi pegawai belum maksimal karena faktor keterbatasan anggaran serta kurangnya motivasi dan kesadaran pegawai terkait pelaksanaan pengembangan kompetensi sehingga temuan penelitian ini memperkuat temuan penelitian dari Laila Wahyuno karena pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai dapat dikatakan efektif apabila berhasil mewujudkan semua unsur pengembangan kompetensi pegawai.

3.8 Diskusi Temuan Menarik Lainnya (opsional)

Penulis menemukan faktor penghambat disebabkan karena adanya sarana prasarana yang masih kurang memadai seperti mess atau tempat penginapan peserta diklat di balai diklat sulit untuk digunakan akses para pegawai yang menggunakan kursi roda dan terkadang masih adanya kendala jaringan wifi di kelas yang digunakan peserta diklat sehingga harus menggunakan jaringan pribadi para peserta diklat. Hal ini perlu diadakan kolaborasi dengan dinas Kominfo agar jaringan yang digunakan untuk diklat dapat digunakan secara maksimal sehingga dapat memperlancar jalannya kegiatan diklat di balai diklat Kota Semarang.

IV. KESIMPULAN

Peneliti memperoleh kesimpulan bahwasanya, Pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Kota Semarang sudah terlaksana dengan baik namun masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan menggunakan analisis 3 dimensi yang digunakan yaitu Pendidikan, Pelatihan, dan Mutasi. Pelaksanaan pendidikan yang dilakukan BKPP Kota Semarang, pada realisasinya sudah berjalan dengan baik. Kesempatan pegawai untuk mengikuti kegiatan tersebut sangat terbuka lebar. Penguasaan teori dan moralitas pegawai setelah mengikuti pendidikan menjadi lebih baik. Semakin tinggi pendidikan orang, maka semakin bagus pula penguasaan teori dan moral yang dimiliki oleh pegawai. Pelaksanaan pelatihan teknis dan manajerial pegawai sudah berjalan dengan baik, kesempatan pegawai dalam mengikuti pelatihan juga sangat terbuka lebar. Pelaksanaan mutasi sudah menggunakan sistem the right man on the right place, menempatkan pegawai yang sesuai

dengan kemampuan dan keahliannya pada tempatnya masing-masing. Namun tidak bisa dipungkiri, bahwa pelaksanaan mutasi masih terdapat yang menggunakan Spoil System. Tetapi, pemerintah Kota Semarang selalu berusaha untuk bisa menggunakan sistem yang semestinya dalam proses mutasi. 2. Faktor penghambat pelaksanaan pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Semarang yaitu masih terbatasnya anggaran untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi, kurangnya motivasi pegawai dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi dan kurangnya motivasi pegawai dalam pengisian Indeks Profesionalitas Pegawai. 3. Upaya yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Semarang meliputi :

- a. Menjalin kerja sama dengan pihak lain untuk menyelenggarakan pengembangan kompetensi;
- b. Mengadakan webinar yang diselenggarakan untuk pegawai.
- c. Memberi penegasan kepada pegawai untuk dapat mengisi Indeks Profesionalitas Pegawai.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni terbatasnya waktu melaksanakan penelitian sehingga perlu dilakukan penelitian lanjutan.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih awal temuan penelitian, oleh karena itu peneliti menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan utamanya dalam kegiatan pengembangan kompetensi di wilayah yang bukan pusat Kota Semarang agar penyelenggaraan pengembangan kompetensi merata tidak hanya di wilayah pusat kota.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian. Selain itu, penyelenggara pengembangan kompetensi yang berkaitan dengan penelitian dan meluangkan waktunya untuk di wawancara guna penggalian informasi serta seluruh pihak yang telah membantu dalam pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J.W. 2017. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, California : Sage Publications.
- Hasibuan, Malayu S.P.,2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman, M.2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, ke-2*, Jakarta:Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Notoadmodjo, Soekidjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 2015.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Reifika Aditama.
- Simangunsong, 2017. *Metodologi Penelitian Pemerintahan : Teoritik, Legalistik, Empirik, Inovatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Yuniarsih, Tjutju & Suwatno. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil

Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Lembaga Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara

Peraturan Walikota Semarang Nomor 118 Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas Dan Fungsi, Serta Tata Cara Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Kota Semarang.

