

## Pengembangan Kompetensi Pegawai pada Kantor Kecamatan Ilir Timur Dua Kota Palembang

Milsani Ramkita <sup>1\*</sup>, Siti Waliya <sup>2</sup>, Basron <sup>3</sup>, Lusiana <sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Ilmu Administrasi Negara, STIA Bala Putra Dewa

\*Corresponding author : milsaniramkita@gmail.com

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengembangan kompetensi pegawai pada Kantor Kecamatan Ilir Timur Dua Kota Palembang serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Urgensi penelitian didasarkan pada capaian Indikator Kinerja Utama tahun 2023 yang belum optimal, terutama pada partisipasi gotong royong, penyelesaian dokumen pemerintahan, dan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan keagamaan. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner pendukung kepada pegawai kecamatan. Analisis pengembangan kompetensi mengacu pada dimensi kompetensi teknis, manajerial, sosial, dan intelektual/strategis, sedangkan faktor yang memengaruhi kompetensi dianalisis melalui pengetahuan, keterampilan, sikap, motif, dan konsep diri. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai belum terlaksana secara optimal dan merata, terutama pada kompetensi teknis dan manajerial. Pelatihan teknis dan kepemimpinan masih bergantung pada program eksternal, kesesuaian pendidikan dengan bidang tugas belum merata, serta pengalaman kepemimpinan lebih banyak dimiliki pegawai struktural. Namun, kompetensi sosial, motivasi belajar, tanggung jawab, integritas, dan kerja sama tim menunjukkan kondisi yang relatif baik. Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi perlu diarahkan pada sistem pelatihan yang lebih terstruktur, pemerataan kesempatan belajar, penguatan mentoring, serta integrasi pengembangan kompetensi dengan kebutuhan kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** pengembangan kompetensi, pegawai kecamatan, aparatur sipil negara, kinerja organisasi, pelayanan publik

### ABSTRACT

*This study aims to analyze employee competency development at the Ilir Timur Dua District Office in Palembang City and the factors influencing it. The urgency of this research is based on the 2023 key performance indicators, which remained suboptimal, particularly in community participation in mutual cooperation, completion of government administrative documents, and public participation in religious activities. This study employed a descriptive qualitative approach, with data collected through interviews, observation, documentation, and supporting questionnaires involving district office employees. Competency development was analyzed through technical, managerial, social, and intellectual/strategic competency dimensions, while influencing factors were examined through knowledge, skills, traits, motives, and self-concept. The findings show that employee competency development has not been implemented optimally and equitably, especially in technical and managerial aspects. Technical and leadership training still depends largely on external programs, educational backgrounds are not fully aligned with job assignments, and leadership experience is concentrated among*

### ARTICLE INFO

Submitted:

March 3, 2026

Review:

March 31, 2026

Accepted:

April 21, 2026

Available online:

April 30, 2026

Article Citation (APA):

Ramtika, M., Waliya, S.,

Basron, B., & Lusiana, L.

(2026). Pengembangan

Kompetensi Pegawai pada

Kantor Kecamatan Ilir Timur

Dua Kota Palembang. *Jurnal*

*Publisitas*, 12(2), 224-232.

[https://doi.org/10.37858/pu](https://doi.org/10.37858/publisitas.v12i2.693)

[blisitas.v12i2.693](https://doi.org/10.37858/publisitas.v12i2.693)

DOI: [https://doi.org/10.378](https://doi.org/10.37858/publisitas.v12i2.693)

[58/publisitas.v12i2.693](https://doi.org/10.37858/publisitas.v12i2.693)

*structural officers. However, social competence, learning motivation, responsibility, integrity, and teamwork are relatively strong. The study concludes that competency development should be directed toward a more structured training system, equitable learning opportunities, stronger mentoring, and integration between competency development and organizational performance needs.*

**Keywords:** *competency development, district employees, civil servants, organizational performance, public service*

## PENDAHULUAN

Pengembangan kompetensi aparatur pemerintahan menjadi isu penting dalam tata Kelola sektor publik karena kualitas pelayanan dan pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dalam konteks pemerintahan daerah, kecamatan memiliki posisi strategis sebagai perangkat daerah yang berhadapan langsung dengan masyarakat (Pipit Cahyani, n.d.). Pegawai kecamatan tidak hanya dituntut memahami prosedur administrasi, tetapi juga harus mampu berkomunikasi, berkoordinasi, mengelola data, memecahkan masalah, dan menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan serta perkembangan teknologi pelayanan publik. Karena itu, pengembangan kompetensi tidak dapat dipahami sebagai kegiatan pelatihan sesaat, melainkan sebagai proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kapasitas pegawai secara berkelanjutan.

Secara regulatif, pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara telah menjadi bagian dari sistem manajemen ASN. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan pentingnya profesionalitas, kompetensi, dan kinerja ASN dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Sejalan dengan itu, Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 menyatakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi pegawai negeri sipil berdasarkan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier (Pemerintah Republik Indonesia, 2020). Ketentuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi harus terhubung dengan kebutuhan jabatan, arah karier, dan tujuan organisasi, bukan hanya berbentuk pelatihan administratif yang bersifat formalitas.

Di tingkat lokal, Pemerintah Kota Palembang juga menempatkan pengembangan kompetensi pegawai sebagai bagian dari penguatan kinerja perangkat daerah. Kecamatan Ilir Timur Dua merupakan salah satu kecamatan di Kota Palembang yang memiliki peran dalam pelayanan administrasi pemerintahan, pemberdayaan masyarakat, fasilitasi kegiatan sosial kemasyarakatan, serta koordinasi pembangunan di tingkat wilayah. Namun, capaian kinerja kecamatan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan aturan dan struktur organisasi, tetapi juga oleh kesiapan pegawai dalam menerjemahkan tugas menjadi pelayanan yang efektif. (Wirata et al., 2021) Pegawai yang memiliki kompetensi memadai akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, memahami kebutuhan masyarakat, serta mendukung pencapaian indikator kinerja utama organisasi.

Data kinerja tahun 2023 menunjukkan bahwa beberapa indikator di Kecamatan Ilir Timur Dua belum mencapai target. Indeks Kepuasan Masyarakat atas layanan kecamatan dan partisipasi lembaga kemasyarakatan dalam Musrenbang telah mencapai target, tetapi indikator partisipasi aktif dalam kegiatan gotong royong hanya mencapai 26,32%, penyelesaian dokumen penyelenggaraan pemerintahan mencapai 64%, dan keterlibatan masyarakat dalam kegiatan keagamaan mencapai 63%. Kondisi ini menjadi sinyal bahwa masih terdapat ruang perbaikan dalam aspek koordinasi, pengelolaan administrasi, fasilitasi masyarakat, dan pencapaian output

kelembagaan. Capaian tersebut tidak dapat dilepaskan dari kesiapan sumber daya manusia di kantor kecamatan.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, kompetensi dipahami sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik personal yang memungkinkan seseorang menghasilkan kinerja efektif (Sumanti, n.d.) (Dessler, 2020; Sedarmayanti, 2018) menempatkan pengembangan kompetensi sebagai bagian dari perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja (Nurul Azmi, n.d.). Sementara itu, kompetensi tidak hanya terkait aspek teknis, tetapi juga motif, konsep diri, watak, pengetahuan, dan keterampilan yang memengaruhi perilaku kerja (Lyle M. Spencer, 1993). Dengan demikian, pengembangan kompetensi pegawai kecamatan perlu dianalisis secara multidimensi, baik dari aspek teknis, manajerial, sosial, maupun intelektual/strategis.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN dan pegawai pemerintah daerah masih menghadapi persoalan pemerataan pelatihan, keterbatasan dukungan organisasi, serta belum optimalnya integrasi antara pengembangan pegawai dengan kebutuhan kinerja organisasi (Benjamin Bukit, 2017; Hasibuan, 2010; Wirata et al., 2021). Temuan tersebut relevan dengan konteks Kecamatan Ilir Timur Dua karena pelatihan pegawai banyak bergantung pada program eksternal, sementara kebutuhan kompetensi di tingkat kecamatan bersifat langsung dan praktis. Dengan demikian, diperlukan kajian yang mampu memetakan kondisi kompetensi pegawai sekaligus faktor-faktor yang memengaruhi pengembangannya.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengembangan kompetensi pegawai pada Kantor Kecamatan Ilir Timur Dua Kota Palembang serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Penelitian ini penting karena dapat memberikan gambaran empiris mengenai aspek kompetensi yang sudah berkembang dan aspek yang masih membutuhkan penguatan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi kecamatan dalam menyusun strategi pelatihan, mentoring, pembinaan karier, dan penguatan budaya kerja. Secara akademik, penelitian ini memperkaya kajian administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia sektor publik, terutama pada level pemerintahan kecamatan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan menggambarkan dan menganalisis pengembangan kompetensi pegawai secara mendalam berdasarkan pengalaman, persepsi, dan kondisi empiris di lapangan. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena organisasi secara kontekstual, terutama ketika objek yang dikaji berkaitan dengan perilaku, praktik kerja, kebijakan internal, serta dinamika hubungan antarpegawai (Mulia & Saputra, n.d.; Sugiyono, n.d.).

Lokasi penelitian adalah Kantor Kecamatan Ilir Timur Dua Kota Palembang, Sumatera Selatan. Subjek penelitian mencakup pegawai kecamatan yang terlibat dalam pelaksanaan tugas pelayanan dan administrasi pemerintahan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dokumentasi, serta kuesioner pendukung kepada 17 pegawai. Wawancara digunakan untuk memperoleh penjelasan kualitatif mengenai pengalaman pengembangan kompetensi, sedangkan dokumentasi digunakan untuk menelaah data kinerja, regulasi, dan dokumen

pendukung organisasi. Kuesioner pendukung digunakan untuk memperoleh gambaran kecenderungan respons pegawai terhadap indikator yang diteliti.

Fokus penelitian terdiri atas dua aspek utama. Pertama, pengembangan kompetensi pegawai dianalisis menggunakan empat dimensi, yaitu kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial, dan kompetensi intelektual/strategis. Dimensi ini merujuk pada pemahaman bahwa kompetensi pegawai mencakup kemampuan melaksanakan tugas teknis, mengelola pekerjaan, membangun hubungan sosial, serta berpikir strategis dalam mendukung tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2018; Sedarmayanti & Pd, n.d.). Kedua, faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi dianalisis melalui pengetahuan, keterampilan, sikap atau watak, motif, dan konsep diri sebagaimana dikembangkan dalam teori kompetensi Spencer dan Spencer (1993) dan digunakan dalam kajian manajemen sumber daya manusia oleh Sutrisno (2019).

Analisis data dilakukan melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan mengelompokkan data sesuai fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi analitis dan tabel ringkasan agar temuan lebih mudah dipahami. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, kuesioner, dan dokumentasi sehingga diperoleh pemahaman yang lebih utuh mengenai kondisi pengembangan kompetensi pegawai. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Capaian Indikator Kinerja Utama Kecamatan Ilir Timur Dua tahun 2023 menunjukkan adanya variasi kinerja organisasi. Beberapa indikator telah mencapai target, tetapi indikator yang berkaitan dengan partisipasi sosial dan penyelesaian dokumen belum optimal. Kondisi ini menjadi konteks penting untuk melihat mengapa pengembangan kompetensi pegawai perlu mendapat perhatian lebih serius.

**Tabel 1. Capaian Indikator Kinerja Utama Kecamatan Ilir Timur Dua Tahun 2023**

No	Indikator Kinerja Utama	Target (%)	Realisasi (%)	Capaian (%)
1	Indeks Kepuasan Masyarakat atas layanan kecamatan	95	95	100,00
2	Peran serta aktif dalam kegiatan gotong royong	95	25	26,32
3	Partisipasi lembaga kemasyarakatan dalam Musrenbang	90	100	100,00
4	Penyelesaian dokumen penyelenggaraan pemerintahan di kecamatan	90	50	64,00
5	Masyarakat yang ikut dalam kegiatan keagamaan tingkat kelurahan dan kecamatan	95	50	63,00

Sumber: LKIP Kecamatan Ilir Timur Dua Kota Palembang tahun 2023, diolah peneliti

### Pengembangan Kompetensi Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis pegawai telah berkembang melalui pengalaman kerja dan keikutsertaan dalam pelatihan teknis tertentu. Sebagian besar pegawai pernah mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan tugas, seperti pelayanan publik, penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai, atau bimbingan teknis dari dinas terkait. Namun,

pelatihan tersebut belum sepenuhnya berasal dari perencanaan internal kecamatan. Program pelatihan lebih banyak bergantung pada undangan atau agenda instansi eksternal, sehingga kesempatan pengembangan teknis belum merata bagi seluruh pegawai. Kondisi ini memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi teknis belum menjadi sistem pembinaan yang berkelanjutan.

Aspek lain dalam kompetensi teknis adalah kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan bidang tugas. Temuan menunjukkan bahwa masih terdapat ketidaksesuaian antara pendidikan formal pegawai dan pekerjaan yang dijalankan. Ketidakesuaian ini tidak selalu menghambat pekerjaan karena pegawai dapat belajar dari pengalaman, rekan kerja, dan arahan atasan. Namun, dalam jangka panjang, ketidaksesuaian bidang pendidikan dapat memengaruhi kedalaman pemahaman pegawai terhadap tugas tertentu. Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa pengembangan sumber daya manusia perlu diarahkan pada peningkatan kemampuan teknis, konseptual, dan moral sesuai kebutuhan jabatan (Hasibuan, 2010).

Kompetensi manajerial menjadi aspek yang masih perlu diperkuat. Pelatihan kepemimpinan dan manajemen belum menjangkau seluruh pegawai, melainkan lebih banyak diberikan kepada pegawai yang telah menduduki jabatan struktural. Pegawai pelaksana belum memperoleh kesempatan yang sama untuk mengikuti pelatihan manajerial atau memimpin kegiatan tertentu. Padahal, kompetensi manajerial tidak hanya diperlukan oleh pejabat struktural, tetapi juga oleh pegawai pelaksana yang harus mengelola waktu, menyusun prioritas, berkoordinasi, dan menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Ketimpangan ini dapat membatasi kesiapan kader pegawai dalam mendukung regenerasi kepemimpinan organisasi.

Dari sisi pengalaman kepemimpinan, sebagian pegawai memiliki kesempatan memimpin tim atau proyek kecil, tetapi pengalaman tersebut belum terdistribusi secara merata. Pegawai yang berada pada posisi strategis lebih sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan, sedangkan pegawai teknis cenderung menjalankan arahan. Temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu menyediakan ruang pembelajaran kepemimpinan berbasis pengalaman, misalnya melalui penugasan bergilir, koordinator kegiatan, atau kelompok kerja lintas seksi. Model pembelajaran 70:20:10 yang digunakan dalam pengembangan ASN juga menekankan bahwa pengalaman kerja dan interaksi sosial merupakan sumber pembelajaran yang dominan, tidak hanya pelatihan formal (Badan Kepegawaian Negara, 2023).

Kompetensi sosial pegawai menunjukkan kondisi yang relatif baik. Mayoritas pegawai terbiasa bekerja dalam tim, menjalin komunikasi dengan rekan kerja, atasan, masyarakat, serta perangkat RT/RW. Hubungan kerja yang harmonis, komunikasi terbuka, dan budaya saling membantu menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan tugas kecamatan. Kondisi ini penting karena pelayanan kecamatan membutuhkan koordinasi intensif, baik di dalam organisasi maupun dengan pihak eksternal. Meski demikian, pelatihan komunikasi secara formal masih terbatas, sehingga kemampuan komunikasi pegawai lebih banyak berkembang melalui praktik kerja sehari-hari.

Kompetensi intelektual/strategis juga menunjukkan perkembangan positif pada aspek motivasi belajar dan penyelesaian tugas sesuai target. Pegawai memiliki kemauan untuk belajar, memperbarui informasi, dan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan. Namun, pemahaman terhadap visi dan strategi organisasi belum sepenuhnya merata. Sebagian pegawai memahami visi organisasi melalui apel, rapat, dan arahan pimpinan, tetapi sebagian lainnya masih membutuhkan sosialisasi yang lebih efektif (Afuan et al., n.d.). Hal ini menunjukkan perlunya internalisasi visi organisasi dalam kegiatan kerja sehari-hari, sehingga pegawai tidak hanya memahami tugas teknis, tetapi juga mengaitkan pekerjaannya dengan tujuan organisasi.

## **Tabel 2. Ringkasan Temuan Pengembangan Kompetensi Pegawai**

Dimensi	Temuan Utama	Implikasi Pengembangan
Kompetensi teknis	Pelatihan teknis pernah diikuti, tetapi belum terstruktur; pendidikan formal belum seluruhnya sesuai bidang tugas.	Diperlukan pemetaan kebutuhan pelatihan teknis dan dukungan pendidikan yang relevan.
Kompetensi manajerial	Pelatihan dan pengalaman kepemimpinan lebih banyak dimiliki pegawai struktural.	Perlu penugasan bergilir dan pelatihan manajerial bagi pegawai pelaksana.
Kompetensi sosial	Kerja sama tim, hubungan kerja, dan komunikasi sehari-hari relatif baik.	Perlu penguatan pelatihan komunikasi pelayanan publik secara berkala.
Kompetensi intelektual/strategis	Motivasi belajar baik, tetapi pemahaman visi dan strategi organisasi belum merata.	Perlu sosialisasi visi, forum pembelajaran, dan sistem evaluasi berbasis target.

Sumber: Hasil penelitian, diolah peneliti

### Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Kompetensi

Faktor pengetahuan berperan penting dalam pengembangan kompetensi pegawai. Sebagian besar pegawai memahami konsep dan prosedur yang berkaitan dengan pekerjaannya, baik melalui pedoman resmi, pengalaman kerja, maupun diskusi dengan rekan kerja. Namun, penerapan teori dan aturan tidak selalu berjalan sederhana karena kondisi lapangan sering kali membutuhkan penyesuaian. Pegawai cenderung menggabungkan pengetahuan formal dengan pengalaman praktis agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan pengetahuan tidak cukup hanya melalui penyampaian aturan, tetapi perlu dibarengi dengan pembelajaran berbasis kasus dan refleksi pengalaman kerja.

Keterampilan pegawai, terutama keterampilan teknis dan kognitif, tergolong cukup baik dalam menyelesaikan pekerjaan harian. (YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK, n.d.) Pegawai mampu menggunakan perangkat kerja dasar, mengolah data, menyusun laporan, dan menyesuaikan diri dengan sistem baru. Namun, beberapa pegawai masih mengalami kesulitan ketika menghadapi aplikasi, format laporan, atau permintaan data yang belum familiar. Dalam hal keterampilan kognitif, pegawai mampu menganalisis masalah melalui diskusi dan koordinasi, tetapi penggunaan pemikiran kritis dalam pengambilan keputusan belum merata karena tidak semua pegawai dilibatkan dalam proses strategis.

Sikap atau watak pegawai juga menjadi faktor pendukung. Tanggung jawab, kejujuran, integritas, dan disiplin telah menjadi nilai yang relatif kuat dalam pelaksanaan pekerjaan. Pegawai menunjukkan kesadaran untuk menyelesaikan tugas dan menjaga etika kerja. Namun, kesiapan menerima konsekuensi keputusan masih berbeda-beda, terutama karena sebagian pegawai belum terbiasa mengambil keputusan secara mandiri. Oleh karena itu, pembinaan sikap perlu diiringi pemberian ruang tanggung jawab yang lebih luas agar pegawai memiliki keberanian mengambil keputusan secara proporsional.

Motif pegawai tampak dari dorongan untuk berprestasi, orientasi tujuan, serta ketekunan menghadapi kendala pekerjaan. Sebagian besar pegawai menunjukkan motivasi intrinsik untuk bekerja dengan baik, tetapi dorongan tersebut belum sepenuhnya diperkuat oleh sistem penghargaan organisasi. Padahal, literatur motivasi kerja menunjukkan bahwa penghargaan, dukungan atasan, dan kejelasan tujuan karier dapat memperkuat komitmen pegawai (Edy Sutrisno, 2015). Karena itu, organisasi perlu merancang mekanisme apresiasi yang transparan agar motivasi individu terhubung dengan pencapaian kinerja organisasi.

Konsep diri pegawai tampak dalam kepercayaan diri, kesadaran diri, dan orientasi nilai. Pegawai cukup percaya diri dalam menghadapi masyarakat dan menyampaikan pendapat, tetapi kesadaran terhadap kekuatan dan kelemahan diri belum sepenuhnya berkembang secara reflektif. Program mentoring, coaching, dan evaluasi berkala dapat membantu pegawai

mengenali potensi dan area pengembangan dirinya. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya berfokus pada pelatihan teknis, tetapi juga pada pembentukan sikap reflektif dan profesionalitas ASN.

**Tabel 3. Faktor yang Memengaruhi Pengembangan Kompetensi Pegawai**

Faktor	Kondisi Empiris	Arah Perbaikan
Pengetahuan	Pegawai memahami konsep kerja, tetapi penerapan teori sering disesuaikan dengan realitas lapangan.	Pembelajaran berbasis kasus, briefing teknis, dan akses informasi resmi.
Keterampilan	Keterampilan teknis dan kognitif cukup baik, tetapi belum seluruh pegawai terbiasa dengan sistem baru dan pengambilan keputusan.	Pelatihan teknis, pendampingan aplikasi, dan pelibatan dalam forum evaluasi.
Sikap/watak	Tanggung jawab, integritas, dan etika kerja relatif kuat; kesiapan menerima konsekuensi keputusan masih perlu dilatih.	Pemberian tanggung jawab bertahap dan pembinaan kepemimpinan.
Motif	Motivasi kerja cukup baik, tetapi sistem penghargaan belum optimal.	Apresiasi kinerja dan kejelasan arah pengembangan karier.
Konsep diri	Kepercayaan diri cukup baik, tetapi refleksi diri belum merata.	Coaching, mentoring, dan evaluasi pengembangan individu.

Sumber: Hasil penelitian, diolah peneliti

**Pembahasan**

Bagian Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai pada Kantor Kecamatan Ilir Timur Dua berada dalam kondisi yang belum sepenuhnya sistematis. Kompetensi sosial dan motivasi belajar pegawai menjadi kekuatan organisasi, tetapi aspek teknis dan manajerial masih membutuhkan penguatan. Kondisi ini menunjukkan adanya jarak antara tuntutan kinerja organisasi dan sistem pengembangan pegawai yang tersedia. Ketika indikator kinerja organisasi belum optimal, maka pengembangan kompetensi harus diarahkan pada kebutuhan kerja yang paling berpengaruh terhadap pencapaian target, seperti kemampuan koordinasi masyarakat, penyelesaian dokumen, dan pengelolaan kegiatan lintas sektor.

Secara teoretis, hasil penelitian sejalan dengan pandangan Spencer dan Spencer (1993) bahwa kompetensi merupakan karakteristik mendasar yang memengaruhi perilaku dan kinerja. Pegawai tidak cukup hanya memiliki pengetahuan teknis, tetapi juga membutuhkan motif, konsep diri, keterampilan sosial, dan sikap profesional. Dalam konteks kecamatan, pegawai berhadapan dengan pekerjaan yang dinamis dan berorientasi pelayanan, sehingga kompetensi harus dibangun melalui kombinasi pelatihan, pengalaman, pembiasaan kerja, dan dukungan organisasi. Pelatihan formal tetap penting, tetapi tidak dapat menjadi satu-satunya cara pengembangan.

Temuan ini juga memperkuat gagasan pengembangan kompetensi ASN berbasis pembelajaran terintegrasi. Model 70:20:10 menempatkan pengalaman kerja sebagai sumber pembelajaran terbesar, diikuti pembelajaran dari orang lain dan pembelajaran formal (Badan Kepegawaian Negara, 2023). Oleh karena itu, Kantor Kecamatan Ilir Timur Dua dapat mengembangkan strategi yang lebih realistis dengan memanfaatkan pekerjaan sehari-hari sebagai ruang belajar. Misalnya, pegawai pelaksana dapat diberi kesempatan menjadi koordinator kegiatan, mengikuti pendampingan lintas seksi, atau terlibat dalam evaluasi capaian

kinerja. Dengan cara ini, pengembangan kompetensi tidak selalu bergantung pada pelatihan eksternal yang frekuensinya terbatas.

Dari perspektif administrasi publik, pengembangan kompetensi pegawai kecamatan memiliki implikasi langsung terhadap kualitas pelayanan masyarakat. Indikator kinerja yang belum tercapai pada partisipasi gotong royong dan kegiatan keagamaan menunjukkan perlunya kemampuan sosial, komunikasi publik, dan fasilitasi masyarakat yang lebih kuat. Sementara itu, capaian penyelesaian dokumen pemerintahan yang belum optimal menunjukkan kebutuhan penguatan kompetensi teknis administratif, manajemen waktu, dan pemanfaatan teknologi. Dengan demikian, strategi pengembangan kompetensi harus berbasis masalah kinerja, bukan sekadar mengikuti pelatihan yang tersedia.

Artikel ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi pegawai kecamatan perlu dikelola sebagai sistem organisasi. Sistem tersebut mencakup pemetaan kebutuhan kompetensi, perencanaan pelatihan, mentoring, rotasi atau penugasan berbasis pengalaman, evaluasi kinerja, serta apresiasi terhadap pegawai yang menunjukkan perkembangan. Tanpa sistem yang jelas, pengembangan kompetensi berisiko berlangsung secara insidental dan tidak merata. Oleh karena itu, kecamatan perlu membangun mekanisme internal yang lebih proaktif dalam mendukung pengembangan pegawai, sekaligus tetap memanfaatkan program pelatihan dari pemerintah kota, BKN, dan lembaga pelatihan lainnya.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian, pengembangan kompetensi pegawai pada Kantor Kecamatan Ilir Timur Dua Kota Palembang belum terlaksana secara optimal dan merata. Kompetensi teknis pegawai telah berkembang melalui pengalaman kerja dan pelatihan tertentu, tetapi pelatihan teknis belum menjadi sistem pembinaan yang terstruktur. Kompetensi manajerial masih menjadi aspek yang paling memerlukan penguatan karena pelatihan kepemimpinan, pengalaman memimpin, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan lebih banyak dimiliki pegawai struktural. Sebaliknya, kompetensi sosial pegawai relatif baik, terlihat dari kerja sama tim, komunikasi, dan hubungan kerja yang harmonis. Kompetensi intelektual/strategis juga menunjukkan potensi positif melalui motivasi belajar dan kemampuan menyelesaikan tugas, meskipun pemahaman visi dan strategi organisasi masih perlu disosialisasikan secara lebih efektif.

Faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi pegawai mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap atau watak, motif, dan konsep diri. Pengetahuan pegawai cukup memadai, tetapi membutuhkan pembaruan berkelanjutan dan penerapan yang sesuai dengan kondisi lapangan. Keterampilan teknis dan kognitif cukup baik, namun masih perlu diperkuat melalui pelatihan sistem kerja baru dan pelibatan dalam pemecahan masalah. Sikap tanggung jawab, kejujuran, integritas, dan disiplin telah menjadi kekuatan organisasi. Motif dan konsep diri pegawai juga mendukung pengembangan kompetensi, tetapi perlu diperkuat melalui penghargaan, mentoring, dan kejelasan arah pengembangan karier. Dengan demikian, pengembangan kompetensi pegawai perlu diarahkan pada sistem yang lebih terencana, merata, dan berbasis kebutuhan kinerja kecamatan.

### **Saran**

Kantor Kecamatan Ilir Timur Dua disarankan menyusun peta kebutuhan kompetensi pegawai berdasarkan tugas jabatan dan indikator kinerja organisasi. Peta tersebut dapat menjadi dasar penyusunan program pelatihan teknis, pelatihan manajerial, dan pembelajaran internal secara berkala. Pelatihan tidak hanya perlu mengandalkan undangan dari instansi eksternal, tetapi juga dapat dilakukan melalui forum internal, sharing session, coaching, dan pendampingan lintas seksi.

Organisasi juga perlu memberikan kesempatan yang lebih merata bagi pegawai pelaksana untuk mengembangkan pengalaman kepemimpinan dan pemecahan masalah. Penugasan sebagai koordinator kegiatan, pelibatan dalam tim evaluasi kinerja, serta rotasi tugas terbatas dapat menjadi strategi pembelajaran berbasis pengalaman. Selain itu, perlu dikembangkan sistem apresiasi yang transparan untuk mendorong motivasi berprestasi. Bagi penelitian selanjutnya, kajian ini dapat dikembangkan dengan pendekatan kuantitatif atau mixed methods untuk mengukur hubungan antara pengembangan kompetensi dan capaian kinerja pelayanan kecamatan secara lebih luas. sangat penting untuk para pembaca. Oleh karena itu setiap pensitasian harus lengkap dan benar.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Afuan, M., Ali, H., & Zefriyenni, Z. (n.d.). *Peningkatan Kinerja dan Kepuasan Kerja : Motivasi, dan Komitmen Organisasi (Studi Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)*. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6>
- Benjamin Bukit. (2017). *Pengembangan sumber daya manusia : teori, dimensi pengukuran, dan implementasi dalam organisas*. Zahir Publishing .
- Dessler, Gary. (2020). *Human resource management*. Pearson.
- Edy Sutrisno. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Hasibuan, M. S. P. . (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Lyle M. Spencer, S. M. S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons .
- Mulia, R. A., & Saputra, N. (n.d.). *PENGARUH KOMPETENSI, LINGKUNGAN KERJA DAN MOTIVASI BERPRESTASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL SEKRETARIAT DAERAH KOTA PADANG*.
- Nurul Azmi. (n.d.). *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*.
- Pipit Cahyani. (n.d.). *ANALISIS TECHNICAL KOMPETENSI PEGAWAI i*.
- Sedarmayanti. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja / Sedarmayanti*. Refika Aditama .
- Sedarmayanti, H., & Pd, M. (n.d.). *REFORMULASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI DAERAH*.
- Sugiyono. (n.d.). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF*.
- Sumanti, R. (n.d.). *DEVELOPING THE COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES*.
- Wirata, G., Luh, N., Dan, W., & Sulandari, S. (2021). Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. In *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)* (Vol. 1, Number 1).
- YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK. (n.d.).