

Evaluasi Kompetensi terhadap Peningkatan Komitmen dan Kinerja ASN (*Competence Evaluation of Improving ASN Commitment and Performance*)

Jefirstson Richset Riwukore

Universitas Indo Global Mandiri, Palembang

jefritson@uigm.ac.id



Riwayat Artikel

Diterima pada 28 Oktober 2022

Revisi 1 pada 1 November 2022

Revisi 2 pada 9 November 2022

Disetujui pada 15 November 2022

Abstract

Purpose: Provide knowledge and skills to employees to be able to analyze and evaluate increased commitment and performance based on employee competency management at the Kupang City Government Secretariat..

Methodology: This PkM implementation method uses lecture and training techniques, which are generally known as focus group discussions (FGD) and workshops. Activity partners are determined by purposive sampling technique (deliberately) based on the organizational structure of the Kupang City Government which is at the Echelon II level (Department/Agency), which consists of 28 SKPD (Badan/Department). Based on this, the participants are determined by quota sampling technique, namely, the PkM activity participants are the direct leaders of the organization with the rank/position/class of Echelon II, the Heads of Service, and Heads of the Agency. Thus the participants who took part in this PkM activity were 28 participants.

Results: The results of PkM activities were evaluated using a SWOT analysis tool, where participants were asked to formulate organizational conditions based on the internal environment (strengths and weaknesses) and the external environment (opportunities and threats) based on the knowledge management presented by the resource persons. Then, a solution strategy concept was developed based on the SWOT matrix.

Contribution: This training can increase the knowledge and skills of employees in analyzing and evaluating employee commitment and performance from the aspect of motivation using the SWOT analysis method.

Keywords: *competence, commitment, performance, SWOT analysis*

How to site: Riwukore, J.R. (2023). Evaluasi Kompetensi terhadap Peningkatan Komitmen dan Kinerja ASN. *Jurnal Nusantara Mengabdi*, 2(2), 67-78.

1. Pendahuluan

Pengelolaan manajemen sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara (SDM ASN) di Indonesia masih menjadi kendala dalam kerangka menghasilkan aparatur yang berkualitas, profesional, transparan dan akuntabel. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh [Oktarina & Mustam \(2018\)](#) bahwa reformasi birokrasi perlu dimulai dari perbaikan kualitas dari sumber daya manusia aparatur itu sendiri. Beberapa data survei dan hasil penelitian melaporkan SDM ASN di Indonesia perlu direkonstruksi dari beberapa alasan, yaitu: (1) ASN merupakan pelaku tindak korupsi tertinggi di Indonesia ([Habaora et al., 2020](#)); (2) Badan Kepegawaian Nasional (BKN) menyatakan hanya 20% ASN yang mampu menunjukkan kinerja dengan prestasi sangat baik, dan selebihnya berkinerja buruk ([Riwukore, Yustini, & Tada, 2022](#)); (3) Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemen PAN-RB) menyebutkan setidaknya terdapat 30% atau 1,35 juta ASN di Indonesia yang berkinerja rendah; dan (4) BKN menyebut 35% ASN di Indonesia bekerja seperti *deadwood* (kayu

mati), malas dan tidak berguna ([Karunia, 2022](#)). Sementara itu, rendahnya manajemen sumber daya manusia ASN organisasi pemerintah di Indonesia terburuk di dunia berdasarkan indikator survei dari organisasi IFC: *Doing Business Report* ([Manalor et al., 2022](#)), *Institute for Management of Development Swiss on Competitive Book* ([Asmawati et al., 2022](#)), dan *Political Risk Conculatancy* ([Marnisah, Riwu Kore, et al., 2022](#)). Selama Pandemi Covid-19, kinerja dan komitmen ASN semakin menurun kualitasnya. Hasil survei Litbang Kompas menunjukkan profesionalitas kerja ASN menurun di masa pandemi Covid-19 ([Riwukore, Marnisah, & Habaora, 2022](#)), Komisi Ombudsman Nasional (KON) menyebut kepuasan masyarakat sangat rendah terhadap kualitas pelayanan publik ASN selama pandemi Covid-19, dan BKN RI menyebut kinerja ASN semakin buruk selama WFH ([Riwukore, Alie, & Hattu, 2022](#)).

Berdasarkan uraian fakta yang ada, terkait tampilan manajemen sumber daya manusia ASN di Indonesia yang rendah, sangat penting dievaluasi kembali problem dan fenomena yang terjadi, untuk dicarikan solusi dalam pengelolaan sumber daya manusia dari ASN. Beberapa laporan penelitian menyatakan bahwa kinerja SDM ASN yang rendah sangat dipengaruhi oleh komitmen pegawai pada organisasi yang rendah ([Riwukore, Alie, & Hattu, 2022](#); [Marnisah, Mbuik, et al., 2022](#); [Riwukore, Marnisah, & Jermias, 2022](#)) dan manajemen kompetensi ASN yang belum menjadi perhatian ([Riwukore et al., 2021](#); [Susanto et al., 2021](#); [Herawaty et al., 2021](#); [Riwukore & Habaora, 2021](#); [Alie et al., 2022](#)).

Kritik tentang pelayanan ASN cenderung dikaitkan dengan kompetensi dari ASN (Komara, 2019). Selanjutnya, dinyatakan bahwa buruknya birokrasi pemerintah dari cara kerja ASN disebabkan rendahnya kompetensi sebagian pejabat struktural dan staf di lingkungan aparatur negara tersebut. Rendahnya kompetensi inilah yang mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi menjadi rendah dan kinerja ASN menjadi buruk. Pernyataan ini sesuai dengan yang dijelaskan [Rumawas \(2011\)](#) bahwa kompetensi dapat mempengaruhi komitmen pegawai pada organisasi. [Jan & Hasan \(2020\)](#) melaporkan bahwa kompetensi berimplikasi positif dan signifikan terhadap komitmen. Dengan demikian, usaha memperkuat dan meningkatkan komitmen pegawai pada organisasi dapat dilakukan melalui intensitas penerapan kompetensi pegawai. Kompetensi dipahami sebagai ketrampilan dan pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan di bidang tersebut ([Triastuti et al., 2019](#)).

Komitmen pegawai pada organisasi dipahami sebagai keberpihakan dan loyalitas dari pegawai terhadap tujuan yang hendak dicapai organisasi ([Marnisah et al., 2021](#)). Menurut [Riwu Kore \(2020\)](#), komitmen pegawai dapat ditinjau dari 3 bentuk, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Komitmen afektif merupakan keterkaitan emosional karyawan, identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi karena adanya ikatan emosional dan keinginan sendiri ([Riwu Kore et al., 2022](#)). Selanjutnya, komitmen berkelanjutan merupakan komitmen untuk bertahan di organisasi karena gaji yang sesuai dengan keperluan hidupnya ([Meyer & Allen, 1991](#)). Komitmen normatif terkait dengan perasaan untuk tetap loyal terhadap organisasi akibat nilai-nilai yang dimiliki ([Ramalho Luz et al., 2018](#)).

Penilai kinerja sangat diperhitungkan sebagai sasaran pencapaian tujuan organisasi. Menurut [Thesman & Rai Utama \(2015\)](#), penilaian kinerja ini dimaksudkan untuk mengelolah operasional organisasi yang efektif dan efisien, pengambilan keputusan, evaluasi kebutuhan eksisting dari pengembangan organisasi, *feed back* persepsi penilaian kinerja antara atasan ke bawahan, dan kebutuhan pemberlakukan *punishment and reward*. Berdasarkan uraian yang ada maka dapat disintesa bahwa sangat penting untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pegawai melalui sebuah intuisi pengembangan model evaluasi dari aspek pengelolaan manajemen sumber daya manusia ASN. Untuk hal tersebut, kompetensi ASN menjadi prediktor yang mempengaruhi peningkatan komitmen dan

kinerja dari pegawai. Salah satu wilayah tugas dan fungsi ASN secara struktur pemerintahan adalah Pemerintah Kota Kupang.

ASN yang bekerja di Pemerintah Kota Kupang menarik untuk ditingkatkan komitmen dan kinerja dari aspek pemahaman kompetensi karena tujuan organisasi yang dicapai memiliki kompleksitas tertentu, diantaranya: (1) berusaha untuk menyukseskan impian “Kupang Sehat-Cerdas” melalui wujud SDM yang sehat, cerdas, berakhlak, profesional dan berdaya saing; (2) mewujudkan “Kupang-Makmur” melalui peningkatan peran swasta dalam daya saing perekonomian; (3) menjadikan Kupang Bagaya-Berprestasi melalui peningkatan kesejahteraan sosial dan pengembangan budaya tertib, aman, kreatif dan berprestasi sebagai kota jasa; (4) memperjuangkan “Kupang-Hijau” sebagai kota yang berwawasan lingkungan; (5) menciptakan “Kupang-Jujur” dari tata kelola pemerintahan yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) serta transparan dalam keuangan; dan (6) Kupang Rukun-Aman sebagai komitmen landasan persaudaraan dan kerukunan tanpa latar belakang suku, agama, ras dan antar golongan (Habaora, 2020). Apabila ASN memiliki kompetensi yang rendah maka dikuatirkan menyulitkan pencapaian tujuan organisasi yang diharapkan. Oleh karena itu, sangat penting dievaluasi hubungan kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Oleh karena itu, sebagai basis empiris dan intelektual dalam memahami permasalahan mitra sebagai dukungan terhadap pentingnya kegiatan PkM maka dilakukan identifikasi awal permasalahan mitra melalui metode studi dokumentasi, observasi langsung dan wawancara. Studi dokumentasi dilakukan melalui penelusuran informasi di media massa secara *online*, hasilnya: (1) Pemerintah Kota Kupang memecat 6 PNS karena bekerja tidak disiplin, berperilaku buruk dan tidak mematuhi kode etik PNS (Taolin, 2015); (2) Pemerintah Kota Kupang memecat 49 pegawai pemerintah karena malas dan tidak disiplin (Wangak, 2018); dan (3) Pemerintah Kota Kupang berhentikan 369 pegawai karena tidak disiplin (Taolin, 2019).

Hasil identifikasi awal melalui observasi langsung ditemukan beberapa hal, yaitu: (1) rendahnya ketrampilan ASN untuk menggunakan fasilitas kantor secara baik dan benar, terutama pelayanan publik yang memakai komputer (*hardware*) dan program aplikasi (*software*); (2) terlihat ada pegawai yang santai saat jam kantor, meja kerja tanpa petugas, datang terlambat ke kantor, berkeliaran saat jam kerja, dan mangkir dari kerja berdasarkan presensi kehadiran; (3) pemimpin yang meninggalkan ruang kerja tanpa pemberitahuan yang jelas; dan (4) terlihat pegawai yang melaksanakan kerja tidak menggunakan atribut kantor.

Sementara hasil wawancara yang dilakukan kepada 5 orang ASN dengan status staf dan 1 orang dengan jabatan pimpinan Kepala Bagian di Sekretariat Daerah Kota Kupang, mengungkapkan: (1) ASN menjadi malas bekerja karena keterlambatan input gaji oleh operator gaji yang hanya terdiri dari dua orang dengan kompetensi penggunaan aplikasi elektronik yang rendah; (2) semangat kerja ASN menurun karena kompetensi yang dimiliki tidak menjadi syarat dalam pengembangan karir; (3) inovasi ASN untuk menjadi pionir dalam kerja rendah karena tidak berkompentensi; dan (4) perhatian pemimpin terhadap pengembangan pengetahuan dan ketrampilan dari ASN melalui diklat sangat rendah.

Berdasarkan identifikasi awal yang ada sebagai basis pelaksanaan PkM maka target dari kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini adalah: (1) edukasi manajemen sumber daya manusia dari aspek kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN; dan (2) keterampilan ASN dalam mengevaluasi implementasi kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja berdasarkan pengalaman ASN. Dengan demikian, luaran dari kegiatan PkM ini adalah (1) ASN tereduksi dengan prinsip pengelolaan SDM dari aspek kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN;

dan (2) peningkatan pengetahuan dan keterampilan dalam mengevaluasi implementasi kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN berdasarkan pengalaman ASN.

2. Metodologi

Mitra yang terlibat dalam kegiatan PkM ini terdiri dari ASN Pemerintah Kota Kupang sebagai mitra utama, LPPM Universitas Indo Global Mandiri, dan mahasiswa yang membantu teknis kegiatan. Tahapan-tahapan kegiatan PkM terdiri dari survei, analisa kebutuhan dan penyebaran kuisioner awal, pelatihan dan desain, penyebaran kuisioner, dan penyiapan laporan akhir. Metode penentuan peserta dilakukan secara *non probability*, dengan teknik *purposive sampling*. Berdasarkan teknik ini, peserta ditentukan berdasarkan jumlah struktur organisasi dan jabatan tertinggi dengan klasifikasi pangkat/golongan Eselon II yang berjumlah 28 Dinas/Badan sesuai ketentuan Peraturan Daerah Kota Kupang Nomor 6 Tahun 2019 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Kupang. Selanjutnya, digunakan metode sampling secara *quota sampling*, dimana setiap instansi hanya diambil sebanyak 1 peserta, yaitu ASN yang berpangkat golongan Eselon II atau para Kepala Dinas dan Kepala Badan. Dengan demikian, jumlah peserta dari mitra utama dalam kegiatan PkM ini sebanyak 28 peserta. Metode pelaksanaan kegiatan menggunakan metode *Focus Group Discussion (FGD)* dan *workshop*. FGD dilakukan untuk tujuan *sharing information* dari narasumber kegiatan kepada peserta terkait dengan teori-teori dan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia dari aspek kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN. Setelah itu, peserta dan narasumber saling berinteraksi dalam diskusi terkait dengan pendalaman terhadap isi materi yang disampaikan narasumber.

Workshop merupakan tahapan pengembangan kegiatan FGD untuk membina dan melatih peserta dalam mengevaluasi implementasi kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN berdasarkan pengalaman peserta. Kegiatan ini, peserta diminta untuk mengevaluasi hal-hal yang berkenaan dengan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) berdasarkan pengalaman peserta dalam mengimplementasi manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN pada instansi mereka masing-masing. Selanjutnya, pembina sebagai instruktur kegiatan, yaitu dosen UIGM menyimpulkannya menjadi sebuah narasi atau catatan hasil evaluasi. Akhir dari kegiatan PkM ini, peserta dilatih untuk merekonstruksi strategi implementasi manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja berdasarkan evaluasi lingkungan internal dan eksternal. Teknik yang digunakan adalah analisis SWOT.

Aspek luaran pelatihan dan pengembangan kegiatan PkM ini adalah membantu pimpinan organisasi maupun manajemen untuk memahami kebutuhan organisasi dalam peningkatan komitmen dan kinerja dari aspek kompetensi sehingga berimplikasi pada perubahan suasana kerja, aktivitas kerja, dan produktivitas ASN dalam usaha mencapai target tujuan organisasi. Berdasarkan hal tersebut, jenis luaran pada setiap solusi kegiatan PkM ini adalah tereduksinya ASN di lingkup Pemerintah Kota Kupang terkait dengan pembinaan manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN, dan meningkatnya kemampuan ASN dalam mengevaluasi pengalaman dalam implementasi manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja melalui rekonstruksi strategi organisasi.



Gambar 1. Diskusi untuk melaksanakan kegiatan PkM

3. Hasil dan pembahasan

3.1 Hasil Focus Group Discussion (FGD)

Hasil FGD ini lebih berorientasi pada *sharing* informasi oleh narasumber ke peserta terkait teori-teori yang menjelaskan tentang manajemen sumber daya manusia, kompetensi, komitmen dan kinerja dan landasan yuridis yang menyertai pedoman kerja dari para ASN. Selain itu, narasumber juga meminta tanggapan peserta untuk berdiskusi terkait pendapat maupun kritik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mereka lakukan pada instansi mereka masing-masing. Hasilnya, peserta terlihat memahami dan mampu mengevaluasi implementasi manajemen kompetensi yang diberlakukan organisasi maupun pimpinan sebagai usaha meningkatkan komitmen dan kinerja ASN. Meskipun demikian, sebagian peserta mengakui bahwa dalam mewujudkan hal tersebut relatif sulit.

Sebagai contoh, salah seorang Kepala Dinas di lingkup Sekretariat Pemerintah Kota Kupang menyampaikan bahwa dirinya telah berusaha untuk melakukan perannya sebagai pemimpin instansi dalam meningkatkan komitmen dan kinerja pegawainya, melalui mengikutsertakan stafnya sebagai peserta pelatihan penyusunan analisis kebijakan. Hasilnya, staf tersebut menjadi pegawai yang berhasil meningkatkan kinerja organisasi, berkompetensi dalam bidang analisis kebijakan, memotivasi pegawai lain melalui *sharing* informasi, dan andil dalam mendukung roda organisasi mencapai tujuannya. Hasilnya, staf ini menjadi kekuatan utama organisasi dalam rangkaian penyusunan program dan kebijakan. Tetapi, akhirnya, staf tersebut dipindahkan oleh pimpinan daerah ke organisasi lain, dan instansi saya menjadi terganggu kinerjanya, komitmen pegawaipun menjadi rapuh karena merasa tidak dimentori oleh staf tersebut. Hal ini menjadi salah satu kendala dalam implementasi manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN.

Contoh seperti di atas banyak menjadi perhatian dari peserta untuk mengevaluasi komitmen dan kinerja ASN dari aspek implementasi manajemen kompetensi yang selama ini berlaku di Pemerintah Kota Kupang, dan selanjutnya para peserta berinteraksi dengan narasumber untuk bertanya dan berdiskusi tentang pendalaman materi yang disampaikan para narasumber.



Gambar 2. Kegiatan FGD

3.2 Hasil Workshop

Kegiatan ini adalah pengembangan dari kegiatan FGD. Tujuan dari kegiatan ini untuk mengasah kemampuan ASN dalam memahami teori, konsep, dan pemahaman mereka terkait sharing informasi dari narasumber dalam FGD. Selanjutnya, peserta diminta untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan menganalisis pengalaman mereka dalam implementasi manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN berdasarkan persepsi dan pengalaman mereka di instansi masing-masing. Bertindak sebagai instruktur pelatihan ini adalah Dr. Jefirstson R Riwu Kore, Dosen Magister Manajemen, Universitas Indo Global Mandiri. Instruktur memberikan kesempatan kepada peserta untuk me-review (*repetition*) materi yang telah disampaikan dalam FGD, selanjutnya dilakukan *brainstorming* terkait metode analisis untuk merekonstruksi strategi manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN.



Gambar 3. Kegiatan *workshop*

Narasumber atau instruktur pelatihan memberikan pelatihan metode dalam melakukan identifikasi, evaluasi dan analisis masalah untuk disusun menjadi sebuah konsep strategi. Metode yang dimaksud adalah pelatihan “Analisis SWOT (*strength, weakness, opportunities, threats*). Menurut [Riwukore et al. \(2019\)](#), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan

strategi organisasi, yang berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Selanjutnya, Habaora et al. (2020) menyatakan bahwa analisis ini didasari pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada serta meminimalkan kelemahan dan ancamannya. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak yang sangat besar dari rancangan suatu strategi yang berhasil dan analisis lingkungan kerja yang memberikan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berada dalam organisasi. Setelah peserta *workshop* memahami konsep dalam analisis SWOT, selanjutnya instruktur atau narasumber berperan sebagai pendamping teknis kepada peserta untuk melakukan identifikasi, evaluasi dan menyusun konsep strategi melalui analisis SWOT. Hasilnya, peserta mampu menyusun konsep-konsep strategi peningkatan komitmen dan kinerja berdasarkan persepsi implementasi manajemen kompetensi.

3.3 Evaluasi Kemampuan Peserta

Evaluasi merupakan bagian integral dari pendidikan atau pengajaran maupun pelatihan sehingga perencanaan atau penyusunan, pelaksanaan dan pendayagunaan pun tidak dapat dipisahkan dari keseluruhan program pendidikan atau pengajaran maupun pelatihan. Hasil evaluasi bertujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan cara kerja yang sebelumnya ada. Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Sawaluddin & Muhammad (2020) bahwa evaluasi dapat dilaksanakan tepat waktu yang diharapkan dan hasilnya tepat guna dan tepat arah. Kegiatan PkM ini memberikan manfaat positif dan signifikan untuk peserta karena mampu memahami konsep berpikir teoritis tentang manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN. Selain itu, peserta mampu memahami dan mendalami rekonstruksi strategi dalam teknik-teknik analisis SWOT.

Pelatihan ini mengajarkan teknik evaluasi non tes karena pelatihan ini bertujuan agar setiap peserta memiliki kesempatan dan kemandirian untuk menentukan kekuatan dan kelemahan terhadap peluang dan ancaman sesuai dengan kebutuhan organisasi mereka masing-masing. Menurut Hapiz (2020), teknik non tes terdiri atas skala bertingkat, kuisisioner, daftar cocok, wawancara, pengamatan, dan riwayat hidup. Berdasarkan teori-teori teknik evaluasi maka untuk pelatihan evaluasi komitmen dan kinerja ASN berdasarkan manajemen kompetensi ASN, disepakati menggunakan teknik evaluasi kuisisioner.

Menurut Purnomo & Palupi (2016), kuisisioner adalah pertanyaan yang terbagi dalam beberapa kategori. Berdasarkan pemberi jawaban, kuisisioner terdiri dari kuisisioner langsung dan kuisisioner tidak langsung. Kuisisioner langsung adalah kuisisioner yang dijawab langsung oleh orang yang diminta jawabannya. Sementara kuisisioner tidak langsung dijawab secara tidak langsung oleh orang yang dekat dan mengetahui si penjawab seperti contoh jawaban dari orang yang tuna aksara akan dibantu keluarga. Apabila ditinjau dari cara menjawab maka kuisisioner terdiri dari kuisisioner tertutup dan terbuka. Kuisisioner tertutup adalah daftar pertanyaan yang memiliki dua atau lebih jawaban dari si penjawab hanya memberikan tanda silang (X) atau tanda cek (✓) pada jawaban yang dianggap sesuai. Sementara kuisisioner terbuka adalah daftar pertanyaan dimana si penjawab diperkenankan memberikan jawaban dan pendapatnya secara terperinci sesuai dengan apa yang ia ketahui.

Kesepakatan evaluasi terhadap komitmen dan kinerja ASN berdasarkan implementasi manajemen kompetensi menggunakan teknik kuisisioner langsung dan kuisisioner terbuka, yaitu daftar pertanyaan dimana si penjawab diperkenankan memberikan jawaban dan pendapatnya secara langsung dan terperinci sesuai dengan persepsinya. Berdasarkan teknik evaluasi ini maka didapatkan hasil bahwa peserta mampu mengidentifikasi elemen internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) dari matriks SWOT, seperti tersaji pada Tabel berikut ini.

Tabel 1. Matriks SWOT Lingkungan Internal

MATRIKS SWOT	
LINGKUNGAN INTERNAL	
KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESS)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetensi menjadi basis utama dalam pengembangan karir seorang ASN. 2. Pendidikan dan pelatihan (diklat) menjadi prioritas program dan kebijakan dari Pemerintah Kota Kupang sehingga ASN dapat mengikutinya untuk peningkatan kompetensi. 3. Beasiswa Pendidikan Lanjut ke jenjang pendidikan formal yang lebih tinggi (Beasiswa S1, S2, dan S3) menjadi prioritas penyusunan anggaran untuk peningkatan kompetensi dari ASN. 4. ASN yang akan menduduki jabatan pimpinan dalam struktur organisasi wajib memiliki kompetensi khusus terutama kompetensi kepemimpinan. 5. Evaluasi kinerja dan pemberian kompensasi yang berbasis kompetensi memberi kesempatan kepada setiap ASN untuk terus meningkatkan kompetensinya. 6. Keinginan ASN untuk menjadi orang yang berkompeten di bidangnya. 7. Keinginan ASN untuk menjadi orang hebat dalam institusinya menyebabkan terus meningkatkan bakat dan ketrampilannya baik dengan peningkatan pendidikan maupun pelatihan yang dilakukan secara mandiri tanpa dukungan pemerintah. 8. Keinginan ASN untuk menambah <i>curriculum vitae</i>, salah satunya melalui mengikuti seluruh pendidikan dan pelatihan yang terkait dengan kompetensi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masih terjadi penempatan ASN dalam bidang kerja yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Sebagai contoh, Kepala Bidang Peternakan dan Kesehatan Hewan diduduki oleh ASN yang berlatar belakang Sarjana Hukum yang secara teknis kerja organisasi bertolak belakang. 2. Jaminan kompetensi sering tidak menjadi prinsip penentuan pengembangan karir dari ASN. 3. Akses diklat dan beasiswa yang diikuti ASN menggunakan sistem kuota karena keterbatasan dana yang memberi ruang terbatas terhadap ASN untuk meningkatkan kompetensinya. Bahkan penentuan pesertanya sering menggunakan prinsip <i>like and dislike</i>. 4. Peningkatan kompetensi ASN melalui pendidikan formal sering menjadi hambatan ASN, antara defenisi “tugas belajar (meninggalkan tugas) dan ijin belajar (tidak meninggalkan tugas). Sangat kesulitan untuk ASN yang ingin melanjutkan pendidikan tetapi jurusan keahlian tidak ada di wilayah tersebut, sementara dirinya tidak ingin meninggalkan jabatannya. 5. Iklim pandemi yang menyebabkan perubahan iklim kerja organisasi dari <i>work from office</i> ti <i>work from home</i> menyulitkan bagi ASN yang memiliki kompetensi khusus yang berhubungan dengan cara-cara kerja <i>non social distancing</i>.
MATRIKS SWOT	
LINGKUNGAN EXTERNAL	
PELUANG (OPPORTUNITIES)	ANCAMAN (THREATS)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kompetensi ASN melalui pendidikan dan pelatihan tidak saja menjadi prioritas Pemerintah Kota Kupang tetapi prioritas instansi lain seperti Pemerintah Pusat, LSM, Lembaga Donor, maupun Pemerintah Luar Negeri. 2. Kebijakan Pemerintah Pusat untuk memperbaiki komitmen kinerja ASN yang buruk. Salah satunya melalui kebijakan kinerja berbasis kompetensi. 3. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seperangkat aturan yang saling bertabrakan maupun tidak sesuai dengan kondisi eksisting ASN untuk meningkatkan kompetensinya. Misalnya aturan terkait ijin belajar dan tugas belajar. 2. Politik DPRD dan Pemerintah Pusat yang terkadang tidak mendukung ASN dalam peningkatan kompetensi. Misalkan DPRD memangkas anggaran dalam APBD yang terkait dengan peningkatan kompetensi ASN. Sementara Pemerintah Pusat memberikan

Matriks SWOT	
Lingkungan Internal	
KEKUATAN (<i>STRENGTHS</i>)	KELEMAHAN (<i>WEAKNESS</i>)
<p>menyebabkan akses peningkatan kompetensi terbuka lebar, yang dapat diakses secara daring.</p> <p>4. Iklim pandemi Covid-19 membuka akses baru peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan secara zoom atau virtual.</p> <p>5. Tututan peradaban ke ASN untuk bekerja berdasarkan kompetensi yang dimiliki.</p> <p>6. Banyaknya lembaga yang mengurus Pemerintah Daerah seperti Kementerian Keuangan, Kementerian Dalam Negeri, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Badan kepegawaian Nasional, Komisi Ombudsman Nasional, dan lain sebagainya menjadi basis dukungan peningkatan kompetensi ASN.</p>	<p>ruang peningkatan kompetensi ASN menggunakan kuota yang sangat terbatas.</p>

Berdasarkan hasil identifikasi dan evaluasi matriks SWOT diketahui bahwa peserta memiliki pengetahuan dan ketrampilan untuk menentukan apakah sebuah fenomena tergolong dalam elemen internal maupun eksternal. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ASN memiliki pemahaman dan pengetahuan untuk memahami dan mengimplementasikan manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN.

3.4 Rekonstruksi Strategi

Rekonstruksi strategi peningkatan komitmen dan kinerja ASN berdasarkan manajemen kompetensi ASN Pemerintah Kota Kupang disusun berdasarkan hasil input prediktor maupun informasi dari unsur kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Kupang dalam lingkungan internal, disertai dengan peluang dan ancaman ke Pemerintah Kota Kupang yang berasal dari luar organisasi. Berdasarkan matriks SWOT yang ada, peserta diminta untuk menganalisis strategi yang dapat dilakukan dalam tugas dan fungsi ASN di Pemerintah Kota Kupang. Berikut ini adalah konsep strategi yang disusun berdasarkan rekonstruksi input lingkungan internal dan eksternal pada matriks SWOT.

1. Perkuat basis pemahaman ASN melalui manajemen pengetahuan secara kontinu terkait dengan prinsip-prinsip implementasi manajemen kompetensi terhadap peningkatan komitmen dan kinerja ASN. Pemahaman melalui manajemen pengetahuan yang menyeluruh terkait dengan penerapan manajemen kompetensi terhadap usaha organisasi dalam meningkatkan komitmen dan kinerja ASN sangat penting dilakukan secara berkesinambungan. Manajemen pengetahuan tersebut erat kaitannya dengan dimensi dan indikator sebagai prinsip implementasi dari variabel-variabel yang mempengaruhi komitmen dan kinerja ASN. Bentuk-bentuk manajemen pengetahuan tersebut dapat dilakukan dalam berbagai bentuk seperti *brainstorming* pimpinan ke staf dalam bentuk penyuluhan, ceramah saat apel kantor maupun kegiatan rutin temuan pimpinan-staf, diskusi-diskusi terbatas dalam setiap pengadaan kegiatan, dan pelatihan-pelatihan yang terstruktur jadwal kegiatannya.
2. Efektivitas dan efisiensi anggaran dalam setiap rencana penyusunan program dan kebijakan pemerintah berbasis peningkatan komitmen dan kinerja ASN. Seringkali di Pemerintahan Daerah terjadi tumpang tindih kegiatan yang sering tidak substansial atau memiliki kesamaan tujuan dan kegiatan tetapi menggunakan mata anggaran yang berbeda. Hal ini sering terjadi dalam penyusunan program dan kegiatan untuk menunjang kebijakan pemerintah daerah. Sebagai contoh,

- kegiatan peningkatan kapasitas aparatur negara sering tersebar pada setiap instansi dengan dukungan anggaran yang besar, tetapi kegiatan tersebut sering tidak bermanfaat. Oleh karena itu, sangat penting kejelasan pimpinan daerah maupun pimpinan instansi untuk memangkas anggaran-anggaran untuk kegiatan yang bersifat duplikasi atau tumpang tindih sasaran keberhasilannya.
3. Memberlakukan kinerja berbasis pakta integritas bagi ASN. Selama ini, dalam promosi dan demosi atau mutasi maupun rolling ASN dalam jabatan pemerintahan, jarang sekali pemerintah memberlakukan penandatanganan pakta integritas sebagai komitmen mempertahankan kinerja dan usaha ASN dalam pencegahan korupsi dengan kekuasaan yang dimilikinya.

4. Kesimpulan

Kegiatan pembinaan dan pelatihan ini mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam memahami prinsip-prinsip peningkatan komitmen pegawai pada organisasi dan kinerja pegawai berdasarkan manajemen kompetensi. Selain itu, ASN mampu menggunakan teknik-teknik untuk mengevaluasi komitmen dan kinerja berdasarkan kemampuan mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal dalam matriks SWOT. Selanjutnya, ASN memiliki keterampilan dan pengetahuan dalam penyusunan konsep strategi peningkatan komitmen dan kinerja ASN dari hasil analisis SWOT, yaitu manajemen pengetahuan, efektivitas dan efisiensi pengelolaan keuangan, dan pemberlakuan pakta integritas dalam kerja. Peserta perlu diperkenalkan dengan aplikasi pengukuran manajemen sumber daya manusia menggunakan *tools-tools* yang bermetode ilmiah. Hal ini bertujuan untuk menunjang kemampuan peserta dalam pengambilan keputusan berdasarkan riset atau penelitian yang dapat memperkecil resiko kesalahan keputusan.

Referensi

- Alie, J., Riwakore, J. R., & Hawaii, G. R. S. (2022). Contribution of leadership style, competence, and motivation to employee performance in the Badan Keuangan and Aset Daerah Kota Kupang. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 2452–2464. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.546>
- Asmawati, Riwakore, J. R., Alie, M., Yustini, T., & Hutajulu, Y. Y. (2022). The relationship between quotient and employee performance (Study at the Subdistrict Office and District Office in the Kelapa Lima District, Kupang City Government). *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 2963–2973. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.703>
- Habaora, F. (2020). *Rekam jejak (2017-2019) dua tahun implementasi visi misi FirMan-mu di Kota Kupang “Ayo Berubah”* (1st ed.). Phoenix Publisher.
- Habaora, F., Riwakore, J. R., Manafe, H., Susanto, Y., & Yustini, T. (2020). Strategi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi di Pemerintah Kota Kupang, Provinsi Nusa Tenggara Timur, Indonesia. *Aspirasi: Jurnal Masalah-Masalah Sosial*, 11(2), 229–242. <https://doi.org/10.46807/aspirasi.v11i2.1556>
- Hapiz, A. (2020). Penggunaan teknik evaluasi non tes pada pembelajaran IPS Kelas VI di SD Negeri 1 Pengkelak Mas. *Khatulistiwa: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 1(1), 24–31. <https://jurnal.elkatarie.ac.id/index.php/khatulistiwa/article/view/89>
- Herawaty, V., Soebadio, R. W., & Sugondo, L. Y. (2021). Peningkatan kompetensi Gguru dalam implementasi konsep dan praktik perhitungan pajak PPh orang pribadi di Jakarta. *Jurnal Nusantara Mengabdikan*, 1(1), 33–43. <https://doi.org/10.35912/jnm.v1i1.613>
- Jan, R. H., & Hasan, F. (2020). Pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri di Indonesia Timur. *Gorontalo Management Research*, 3(1), 176–190. <https://doi.org/10.32662/gomares.v3i1.852>
- Karunia, A. M. (2022, July 21). 35 persen ASN di RI kerjanya rendah, BKN: Seperti “Kayu Mati” karena malas. *Kompas.Com*, 1. <https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kerjanya-rendah-bkn--seperti-kayu-mati-karena-malas>
- Komara, E. (2019). Kompetensi profesional pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4(1), 73–84. <https://doi.org/10.17509/mimbardik.v4i1.16971>

- Manalor, M. I., Marnisah, L., & Riwakore, J. R. (2022). The influence of transformational leadership, quality of human resources, and discipline toward community satisfaction at the Office of Dinas Kependudukan and Pencatatan Sipil Kota Kupang. *Enrichment : Journal of Management*, 12(4), 2963–2973. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.704>
- Marnisah, L., Mbuik, R. R., & Riwakore, J. R. (2022). Organizational commitment based on contribution from WFH, organizational culture, and work motivation at the Badan Keuangan and Aset Daerah Kota Kupang. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(1), 771–788. <https://doi.org/10.34007/jehss.v5i1.1283>
- Marnisah, L., Riwu Kore, J. R., & Haba Ora, F. (2022). Employee performance based on competency, career development, and organizational culture. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 629–647. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.13>
- Marnisah, L., Riwakore, J. R., Habaora, F., & Susanto, Y. (2021). Constructing Hafizh and Hafizhah commitments to professionalism. In Prof. Dr. Muhittin ELIAÇIK (Ed.), *International Halich Congress on Multidisciplinary Scientific Research* (pp. 143–152). FARABI Publishing House. <https://bookcites.com/index.jsp?modul=detay&book=733-20220217-Y2eZmceHOU.pdf&id=>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Oktarina, A., & Mustam, M. (2018). Manajemen sumber daya aparatur sipil negara (ASN) dalam rangka reformasi birokrasi di Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Pekalongan. *Journal of Public Policy and Management Review*, 7(2), 40–54. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/jppmr.v7i2.19553>
- Purnomo, P., & Palupi, M. S. (2016). Pengembangan tes hasil belajar matematika, materi menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan waktu, jarak dan kecepatan untuk siswa kelas V. *Jurnal Penelitian*, 20(2), 151–157. <https://e-journal.usd.ac.id/index.php/JP/article/view/872>
- Ramalho Luz, C. M. D., Luiz de Paula, S., & de Oliveira, L. M. B. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Revista de Gestão*, 25(1), 84–101. <https://doi.org/10.1108/REG-12-2017-008Z>
- Riwu Kore, J. R. (2020). *Kepemimpinan transformasional peningkatan sumber daya manusia* (F. Haba Ora (ed.); 1st ed). PT. Insan Cendekia Mandiri Group.
- Riwu Kore, J. R., Zamzam, F., & Haba Ora, F. (2022). *Iklim organisasi pada manajemen SDM (Dimensi dan indikator untuk penelitian)* (Havis Arafik (ed.); 1st ed.). Deepublish Press.
- Riwukore, J. R., Alie, J., & Hattu, S. V. A. P. (2022). Employee performance based on contribution of WFH, organizational commitment, and organizational culture at Bagian Umum Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang. *Jurnal Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(2), 1217–1236. <https://doi.org/https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2.2533>
- Riwukore, J. R., & Habaora, F. (2021). The Influence of Competence and Work Motivation to Teacher Performance in Smp Negeri At Kota Kupang. *İlköğretim Online*, 20(1), 1010–1017. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.01.73>
- Riwukore, J. R., Manafe, H., & Habaora, F. (2019). Strategies for handling stunting risk in Indonesia (Case study in Kupang City, Nusa Tenggara Timur Province, Indonesia). *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science*, 02(06), 17–25. <http://www.ijlrhss.com/paper/volume-2-issue-6/3-HSS-375.pdf%0A>
- Riwukore, J. R., Marnisah, L., & Habaora, F. (2022). Employee performance analysis based on the effect of discipline, motivation, and organizational commitment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, & Entrepreneurship*, 12(1), 76–99.
- Riwukore, J. R., Marnisah, L., & Jermias, J. (2022). Honorary staff performance using predictors of commitment, compensation, and work ethic (Study in the Bagian Umum Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Kupang). *Enrichment : Journal of Management*, 12(3), 2227–2235. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.640>
- Riwukore, J. R., Susanto, Y., Walyusman, Riance, A., Zubaidah, R. A., & Habaora, F. (2021). Analysis of Employee Performance Based on Competence and Work Climate in Lubuklinggau

- Barat I District at Indonesia. *The Journal of Social Sciences Research*, 7(71), 7–14. <https://doi.org/10.32861/jssr.71.7.14>
- Riwukore, J. R., Yustini, T., & Tada, M. (2022). Career development based transformational leadership, education & training, and motivation (Case study at Dinas Lingkungan Hidup and Kebersihan Kota Kupang). *Enrichment: Journal of Management*, 12(3), 2217–2226. <https://doi.org/https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i3.642>
- Rumawas, W. (2011). Pengaruh kompetensi SDM terhadap komitmen organisasional, kompensasi dan kinerja karyawan (Studi pada Perusahaan Jasa Konstruksi Bersertifikat ISO-9000 di Provinsi Sulut). In *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(4), 1322–1334. <https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/1802>
- Sawaluddin, & Muhammad, S. (2020). Langkah-langkah dan teknik evaluasi hasil belajar pendidikan agama Islam. *Jurnal PTK Dan Pendidikan*, 6(1), 13–24. <https://doi.org/10.18592/ptk.v6i1.3793>
- Susanto, Y., Riwukore, J. R., Oktovianus, F., & Habaora, F. (2021). The effect of compensation and competence on performance with motivation as a variable intervening an employee in partners of the Central Statistics Agency, Lubuklinggau City, South Sumatra, Indonesia. *Review of Management and Entrepreneurship*, 5(2), 113–136. <https://doi.org/10.37715/rme.v5i2.1778>
- Taolin, J. (2015, February 18). Pemkot Kupang Pecat Enam PNS. *Fokus Nusa Tenggara*, 1–2. <https://www.fokusnusatenggara.com/warta-kota/pemkot-kupang-pecat-enam-pns/2/>
- Taolin, J. (2019). *Karena tidak disiplin, Pemkot Kupang berhentikan 369 pegawai*. Fokus Nusa Tenggara. <https://www.fokusnusatenggara.com/warta-kota/karena-tidak-disiplin-pemkot-kupang-berhentikan-369-ptt/>
- Thesman, E., & Rai Utama, I. G. B. (2015). Analisis kinerja menggunakan Balanced Scorecard (BSC). *Ilmu Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Dhyana Pura Bali*, 8(1), 1–39. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.1.1278.7048>
- Triastuti, Y., Jayadi, & Sutarto, R. (2019). Kompetensi dan kompensasi pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di Samsung Experience Store Lotte Shopping Avenue. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 16(1), 1–10. <https://doi.org/10.33370/jmk.v16i1.311>
- Wangak, S. (2018, February 15). Pemkot Kupang Akan Pecat 49 Honoror. *Suluh Nusa*. <https://suluhnusa.com/politik/20180215/pemkot-kupang-akan-pecat-49-honoror>