

**ANALISIS PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM PENEMPATAN
PEJABAT FUNGSIONAL DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BATANG
HARI PROVINSI JAMBI**

Hilyati Ananda Putri

NPP. 28.0294

Asdaf Kabupaten Batang Hari, Provinsi Jambi
Program Studi Manajemen Sumber Daya Aparatur

Email: nanda12hilyati@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this study was to find out and describe how the analysis of competency development in the placement of functional officials in the Personnel and Human Resources Development Agency of Batang Hari Regency, Jambi Province and what caused the slow analysis of competency development in the placement of functional officials then what efforts were made in the analysis of the development of these competencies. This research uses a qualitative descriptive method with an inductive approach. Data collection techniques carried out by the author is to conduct interviews, observation, and documentation. The data analysis technique used by the author in analyzing this Final Report is the analytical technique used by Miles and Huberman, namely data reduction, data presentation and conclusion drawing. The findings obtained by the author in this study are the conclusion that the competence of the Personnel and Human Resources Development Agency apparatus in the placement of functional officials is considered quite good. This is because there are still apparatus who have less competence in the effort to place functional officials. The efforts that can be made to improve the competence of the apparatus are by fostering discipline for the apparatus, increasing the role of the Head of the Agency as a motivator, completing facilities and infrastructure, carrying out formal and non-formal education, proposing the addition of competent new apparatus.

Keywords: *Competence, Development, Human Resources*

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menggambarkan bagaimana analisis pengembangan kompetensi dalam penempatan pejabat fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Batang Hari Provinsi Jambi dan apa yang menjadi penyebab lambatnya analisis pengembangan kompetensi dalam penempatan pejabat fungsional kemudian apa upaya yang dilakukan dalam analisis pengembangan kompetensi tersebut. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis adalah dengan melakukan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknis analisis data yang digunakan penulis dalam menganalisis penelitian ini adalah teknik analisis yang digunakan oleh Miles dan Huberman yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Temuan yang diperoleh penulis dalam penelitian ini yaitu kesimpulan bahwa kompetensi aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam penempatan pejabat fungsional dinilai cukup baik. Hal ini dikarenakan masih terdapat aparatur yang memiliki kompetensi yang kurang dalam upaya penempatan pejabat fungsional. Adapun upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kompetensi aparatur adalah dengan pembinaan disiplin untuk aparatur, meningkatkan peran Kepala Badan sebagai motivator, melengkapi sarana dan prasarana, melaksanakan pendidikan formal dan nonformal, mengusulkan penambahan aparatur baru yang berkompetensi.

Kata kunci: Kompetensi, Pengembangan, Sumber Daya Manusia

1. Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Dalam sistem pemerintahan Indonesia perlu diadakannya pengembangan karir guna menciptakan suatu birokrasi yang utuh secara dinamis dan professional. Indonesia dalam menjalankan sistem pemerintahannya memiliki tujuan utama yaitu menggerakkan kembali roda pemerintahan secara baik dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi untuk mendukung adanya pelayanan publik. Indonesia juga memiliki harapan yang besar terhadap pengembangan karir ini untuk mencapai tujuan negara yang diiringi dengan pengembangan dan pelatihan kemampuan.

Maka dalam pengembangan karirnya, Indonesia menjalankan sistem pemerintahan yang sangat mementingkan adanya kompetensi yang juga

didampingi dengan latar belakang pendidikan sebagai faktor utama penentu adanya kemajuan. Keterampilan, keahlian, dan pengalaman kerja juga merupakan hal tambahan dalam menempatkan para pegawai sesuai dengan jabatannya. Melihat hal tersebut pemerintah mengeluarkan kebijakan yaitu dengan melakukan perampingan struktur dari struktural menjadi fungsional.

Perampingan struktur ini dilakukan dengan melihat adanya tata kelola birokrasi yang terlalu panjang. Kemudian kebijakan ini ditindak lanjutkan dengan memerhatikan level pada jabatan struktural yang ada mulai dari eselon I, eselon II, eselon III, eselon IV dan akan disederhanakan menjadi dua level saja kemudian diganti dengan jabatan fungsional yang pada hakikatnya mengedepankan keahlian dan mengedepankan kompetensi. Maka dari itu dapat diketahui bahwa kebijakan perampingan struktur dari struktural ke fungsional dengan menghapuskan jabatan eselon III dan IV di kementerian dan lembaga negara. (<https://nasional.kompas.com>)

Pemerintah dalam prosesnya saat ini sedang merancang peraturan presiden tentang penyetaraan penghasilan ASN yang termasuk dalam penyederhanaan birokrasi. Yakni dengan harapan agar proses yang dilakukan tersebut tidak merugikan pendapatan, jenjang karir, dan tidak mengganggu kinerja pegawai (<https://republika.co.id>). Kemudian yang terjadi di BKPSDM belum dapat dilaksanakan terkait perampingan struktur ini. Hal ini menjadi perhatian karena masih dalam tahap pemrosesan pembuatan Peraturan Bupati oleh pemerintah Kabupaten Batang Hari yang memerhatikan arahan dengan baik yakni secara bertahap dan selektif.

Penting adanya suatu kebijakan pemerintah terkait investasi yang memperbaiki anggaran Negara dan mempercepat pertumbuhan ekonomi dengan mempermudah proses perizinan dan investasi di berbagai daerah. Prosedur dari investasi yang harus ditanggapi dengan baik oleh pejabat struktural, namun selama ini pejabat struktural tidak tanggap atas kebijakan pemerintah tersebut. Mengetahui bahwa investasi merupakan suatu mesin penggerak roda pembangunan yang utama. Namun pada kenyataannya besarnya investasi yang masuk masih belum sesuai dengan harapan. Investor yang ada lebih memilih

berinvestasi kepada Negara lain yang prosedurnya lebih mudah dan nyaman bagi investor asing tersebut.

Pertimbangan ini menjadi hal penting sebagai dasar utama dikeluarkannya kebijakan pemerintah mengenai perampingan struktur dari struktural menjadi fungsional. Karena dianggap pejabat fungsional mampu mengatasi hal tersebut sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang ia miliki. Kemudian diharapkan juga nantinya akan tercipta SDM Pegawai yang unggul secara massif dengan adanya perampingan struktur yang memperpendek jalur birokrasi seperti ini. (<https://www.kompasiana.com>)

1.2. Permasalahan

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia belum dapat dilaksanakan terkait perampingan struktur ini. Hal ini menjadi perhatian karena masih dalam tahap pemrosesan pembuatan Peraturan Bupati oleh pemerintah Kabupaten Batang Hari yang memerhatikan arahan dengan baik yakni secara bertahap dan selektif. Berdasarkan wawancara melalui telewicara dengan salah satu pihak kantor yang menerangkan bahwa keadaan saat ini masih dalam tahap penggodokan penyusunan jabatan yakni meliputi jabatan administrator, pengawas, dan pelaksana ke dalam jabatan fungsional. Karena pada saat diusulkan, itu harus menyesuaikan dengan Peraturan Bupati. Peraturan Bupati ini pun masih dalam tahap penggodokan, menyesuaikan dengan instruksi BKN.

1.3. Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini terinspirasi dari penelitian terdahulu, baik dalam konteks pejabat struktural maupun pejabat fungsional. Penelitian Ambar Teguh Sulistiyanti dan Evi Sukmayeti yang berjudul Pengembangan Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah mengatakan bahwa pengembangan jabatan fungsional merupakan kebutuhan mendesak untuk dilakukan oleh pemerintah daerah yang meliputi dua kegiatan mendasar yakni pengembangan jabatan fungsional yang telah ada dan pengembangan jabatan fungsional yang logis untuk diadakan oleh pemerintah daerah akibat desakan kebutuhan riil dan desentralisasi.

Penelitian Novi Soviyanti yang berjudul Analisis Kebutuhan dan Kondisi Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat (2019) mengatakan bahwa pemerintah telah menetapkan kebijakan, salah satunya adalah kebijakan inpasing untuk mempermudah pengangkatan PNS sebagai pejabat fungsional. Penelitian Rahmi Wati (2017) yang berjudul Pemberdayaan Pejabat Fungsional Tertentu Studi Kasus Pada Jabatan Peneliti dan Perencana di Bappeda Provinsi Bengkulu mengatakan bahwa jabatan fungsional sangat diperlukan dalam tugas-tugas pokok organisasi pemerintah, dimana kenaikan pangkatnya mensyaratkan adanya penetapan angka kredit. Penelitian Nunuk Arie Suryana dan Zulfa Auliyati Agustina (2019) yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia Jabatan Fungsional Analisis Kepegawaian di Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan mengatakan bahwa tiga komponen yang mempengaruhi keberhasilan pengembangan sumber daya manusia jabatan fungsional analisis kepegawaian yaitu pengembangan individu, pengembangan karir, manajemen kinerja. Penelitian Muhammad Zeinuri Rahyudi dan Mulyani (2019) yang berjudul Analisis Faktor Memilih Karier Jabatan Fungsional Pustakawan di Perpustakaan Pusat Universitas Padjajaran mengatakan bahwa seseorang yang layak menduduki jabatan fungsional harus memiliki keahlian dan keterampilan tertentu yang dibutuhkan organisasi dalam rangka memperkuat organisasi melalui jabatan fungsional.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh peneliti dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni Analisis Pengembangan Kompetensi dalam Penempatan pejabat fungsional ditinjau dari aspek pendidikan dan pelatihan banyak yang belum melaksanakan diklat ke jenjang yang lebih tinggi. Pada penelitian Penelitian Ambar Teguh Sulistiyanti dan Evi Sukmayeti yang berjudul Pengembangan Jabatan Fungsional di Lingkungan Pemerintah Daerah yang dimana ruang lingkupnya lebih terkhusus kepada jenis pengembangan jabatan dalam fungsional yang dimana terdapat perbedaan dengan

penelitian ini yaitu penelitian saya terfokuskan kepada pengembangan kompetensi.

Penelitian Novi Soviyanti yang berjudul Analisis Kebutuhan dan Kondisi Jabatan Fungsional di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat (2019) penelitian ini terfokuskan kepada kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah terkait untuk mempermudah pengangkatan jabatan fungsional. Kemudian pada Penelitian Rahmi Wati (2017) yang berjudul Pemberdayaan Pejabat Fungsional Tertentu Studi Kasus Pada Jabatan Peneliti dan Perencana di Bappeda Provinsi Bengkulu lebih mengarah dan terkhusus kepada tugas dan fungsi penting dari jabatan fungsional.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisis pengembangan kompetensi dalam penempatan pejabat fungsional, kemudian untuk mengetahui apa yang menjadi penyebab lambatnya dari pengembangan kompetensi tersebut dan mengetahui bagaimana upaya yang dilakukan dalam penempatan pejabat fungsional.

II. METODE

Dengan metode magang ini, penulis menggunakan penelitian kualitatif, metode deskriptif dengan pendekatan induktif. Metode penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara cermat karakteristik dari suatu permasalahan yang diteliti serta fokus pada pertanyaan dasar bagaimana dengan berusaha mendapatkan dan menyampaikan fakta-fakta dengan jelas, teliti, dan lengkap tanpa banyak detail yang tidak penting. Penggunaan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif diharapkan dapat menjadi pemecah masalah yang ada setelah menemukan pemahaman yang utuh dan menyeluruh mengenai objek yang diteliti dengan pengukuran, dan menarik kesimpulan sesuai dengan kenyataan dan kondisi yang ada di lapangan.

Penulis dapat mengetahui bahwa proses pengumpulan data sangat penting dalam sebuah penelitian karena jika semakin banyak data yang diperoleh maka akan semakin banyak pula informasi yang didapatkan sebagai bahan dalam menentukan hasil penelitian yang lebih akurat. Menurut pendapat para ahli diatas pengumpulan data dapat diperoleh melalui narasumber secara langsung atau dapat diperoleh dengan data-data atau dokumen yang menunjukkan keadaan yang terjadi di lapangan. Metode pengumpulan data yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan melakukan observasi, dokumentasi, serta melakukan wawancara terhadap beberapa narasumber di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Batang Hari Provinsi Jambi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Analisis

Spradley dalam Sugiyono (2015:335) mengatakan bahwa analisis ialah aktivitas guna mencari suatu pola, yang dilakukan secara ilmiah dan sistematis guna menentukan bagian, korelasi antar bagian antaupun secara keseluruhannya. Analisis ialah upaya untuk menjabarkan suatu permasalahan menjadi beberapa poin agar menjadi suatu susunan yang sistematis dan dapat diuraikan secara jelas dan mudah dipahami sumber permasalahannya (Satori dan Komariyah, 2014:200).

Diketahui bahwa analisis ini memiliki makna menyelesaikan suatu masalah yang dilakukan secara detail dari yang paling umum hingga paling rinci sesuai prosedur untuk dilaksanakan agar dapat ditarik kesimpulan untuk penanganan dari masalah tersebut dalam keadaan yang nyata. Nasution dalam Sugiyono (2015:334) menjelaskan analisis termasuk suatu pekerjaan yang tidak mudah, sehingga peneliti harus bekerja keras. Dalam melakukan analisa, peneliti perlu mengidentifikasi permasalahan dan mencari jawaban atasnya dengan menggunakan cara yang tepat menurut peneliti tersebut.

Jadi dapat diketahui bahwa analisis adalah proses untuk menguraikan satu pokok menjadi bagian-bagian kecil secara terstruktur, selanjutnya menghubungkan antar bagian tersebut dan membahasnya agar didapatkan suatu kesimpulan. Pada studi ini, hasil yang dimaksud yaitu pemahaman seberapa jauh

pelaksanaan dari kebijakan pemerintah dalam keadaan yang sebenarnya dalam memaksimalkan proses kerja dan adanya kemajuan untuk dapat dilaksanakan sesuai tujuan dari sebuah Jabatan Fungsional.

3.2 Pengembangan

Pengembangan menurut Hasibuan (2007:86) yaitu “Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan”.

Sondang P. Siagian (2012:254) menyatakan pengembangan meliputi “kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (knowledge) dan keahlian (skill) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani”. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Selanjutnya digunakan untuk mempersiapkan karyawan sesuai dengan pertumbuhan dan perubahan organisasi.

Simamora (2010:287) menyatakan pengembangan adalah “proses jangka panjang untuk meningkatkan pabilitas dan motivasi karyawan agar dapat menjadi asset perusahaan yang berharga, mengemukakan pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik, berpendapat bahwa program pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah usaha untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi sumber daya manusia dalam organisasinya”.

3.3 Kompetensi

Kompetensi secara etimologis berasal dari kata *compete* dalam bahasa inggris diartikan sebagai bertanding, bersaing dan dijadikan kata beda menjadi *competency* atau *competence* yang berarti kemampuan, keahlian dan keterampilan. Kompetensi menurut Wibowo (2011 : 324) yaitu “suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas

keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.”

Maksud dari pengertian tersebut adalah kompetensi merupakan suatu keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki serta diwujudkan dengan sikap yang baik sesuai nilai dan norma yang berlaku dan dapat diambil makna bahwa suatu karakteristik dasar, kemampuan maupun pengetahuan dasar kompetensi dari pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya secara maksimal dan hasil pencapaian yang optimal merupakan pengertian dari kompetensi.

Menurut David Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126) menjelaskan bahwa “Kompetensi ialah karakteristik dasar dalam diri individu yang dapat digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan dapat digunakan untuk memprediksi hasil kinerja”. Selanjutnya Menurut Wibowo (2014:273) bahwasanya kompetensi memiliki 5 jenis karakteristik, meliputi :

1. Motif, yaitu suatu hal yang ada dalam benak individu secara terus menerus sehingga menimbulkan adanya tindakan. Dengan adanya motif ini individu akan semakin terdorong, terarahkan dan menuju ke suatu tindakan nyata.
2. Sifat, adalah yaitu karakter fisik dan reaksi yang dilakukan oleh individu dalam menghadapi suatu kondisi atau situasi tertentu.
3. Konsep diri, yaitu sikap atau citra diri yang ada dalam diri individu. Salah satu konsep diri adalah percaya diri yaitu suatu konsep diri dimana individu tersebut yakin dengan apa yang dilakukannya tersebut.
4. Pengetahuan, yaitu pemahaman seseorang atas informasi yang diterimakan dari berbagai cara terkait suatu hal spesifik. Pengetahuan termasuk kompetensi yang menyeluruh terkait suatu hal. Hasil penilaian pengetahuan biasanya tidak dapat digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang sebab tidak dapat mengukur pengetahuan dan skill seseorang terkait suatu pekerjaan tertentu.

5. Keterampilan, yaitu kecakapan seseorang untuk menyelesaikan suatu tugas. Kompetensi psikis atau kognitif merupakan bagian cara berpikir analitis maupun konseptual.

Pencapaian yang dilakukan menginginkan hasil yang optimal dijelaskan dalam pendapat Wibowo bahwa 5 (lima) karakteristik kompetensi ini sangat mempengaruhi perilaku pegawai. Lebih lanjut dijelaskan oleh Spencer dan Spencer dalam Sedarmayanti (2016:21) ada 5 (lima) tipe karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Motif (Motive), ialah emosi, hasrat, kebutuhan psikis, atau dorongan yang menimbulkan adanya tindakan.
2. Karakteristik pribadi (Traits), merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang dibawah tekanan.
3. Konsep diri (Self-concept), merujuk pada sikap, nilai dan citra diri seseorang, misalnya keyakinan individu terhadap kemampuan yang dimilikinya.
4. Faktor pengetahuan (knowledge), seperti permasalahan secara teknis, administrasi, dan sistem.
5. Keterampilan (Skill), pada kemampuan individu dalam menjalankan suatu aktivitas.

3.4 Penempatan Pejabat Fungsional

Menurut pendapat Sunyoto (2012:122) bahwa penempatan ialah “proses penugasan kembali seorang pegawai untuk menjabat atau menjalankan fungsi dan jabatan yang berbeda dari sebelumnya”. Adapun Yani (2012:74) menuturkan bahwa penempatan merupakan penugasan kepada pegawai guna menjabat jabatan baru”.

Penempatan pegawai dalam eksistensinya kini menarik banyak perhatian kalangan masyarakat. Khususnya di Indonesia ada beberapa peneliti yang memberi komentar, kritik, maupun saran atau masukan. Dalam pelaksanaannya suatu penempatan pegawai mempunyai standar-standar maupun kriteria yang

harus dipenuhi dan sudah diatur dalam Undang-Undang maupun pendapat yang disampaikan para ahli. Ada beberapa pendapat tentang bagaimana sistem penempatan pegawai yang seharusnya dilakukan kemudian ada juga indikator-indikatornya dibuat ditujukan untuk standar pelaksanaan penempatan pegawai.

Bedjo Siswanto (2005:162) menjelaskan artian dari penempatan, ialah “proses pemberian jabatan atau pekerjaan baru kepada pegawai untuk melaksanakan fungsi dan tugas sesuai bidang yang dikuasainya, dan dapat mempertanggungjawabkan segala resikonya atas pekerjaan yang akan dijalaninya tersebut”.

Oleh karena itu penempatan sering di jadikan sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan, sekalipun terjadi kesenjangan tetaplah harus dilaksanakan. Menurut Bedjo Siswanto (2005:162) dimensi penempatan pegawai, yaitu : “Persyaratan Administratif, Prestasi Akademis, Pengalaman, Kesehatan Fisik dan Mental”.

Penempatan pegawai menentukan poin penting dalam setiap pencapaian organisasi. Melalui penempatan yang tepat, dengan ketersediaan analisis jabatan yang baik, ruang-ruang yang tersedia mencakupi pelaksanaan maka kebutuhan dan penempatan yang sesuai yang berjalan dengan baik.

Pengembangan Kompetensi dalam Penempatan Pejabat Fungsional di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Batang Hari Provinsi Jambi telah memenuhi standar kompetensi yang telah diatur berdasarkan UU ASN No. 5 Th 2014, kemudian KEMENPAN-RB yang mengatur standar kompetensi dengan menerbitkan Permenpan RB No. 38 Th 2017 tentang standar kompetensi aparatur Negara, Permendagri No. 108 Th 2017 tentang kompetensi pemerintahan. Dimana sesuai peraturan perundangan tersebut menyatakan bahwa aparatur pemerintahan haruslah sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditentukan dengan fokus utama kepada bidang pengembangan kompetensi.

Pelaksanaan penelitian ini membuat penulis mendapatkan hasil yang didapat dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu terkait spesialisasi pendidikan penulis mengobservasi pada lokasi penelitian bahwa sebagian besar pembagian jabatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki namun tidak membatasi kondisi pegawai sudah kondusif dan efektif dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab masing-masing dikarenakan didapatnya kesadaran akan tanggung jawab masing-masing meskipun adanya ketidaksesuaian pendidikan. Kemudian mengenai pelatihan teknis fungsional hingga saat ini baru satu orang aparatur yang telah mengikuti diklat fungsional. Mengenai pengalaman bekerja secara teknis penulis mengobservasi bahwa aparatur BKPSDM sudah banyak yang memiliki masa kerja yang cukup lama dan menunjukkan kinerja yang baik sebagai aparatur yang memahami tugas dan tanggung jawabnya.

Standar Kompetensi yang menjadi tolak ukur pada bagian Kompetensi Manajerial ialah tingkat pendidikan yakni pada BKPSDM penulis mengobservasi bahwa tingkat pendidikan tidak sepenuhnya mempengaruhi kepada penempatan jabatan, aparatur banyak yang sudah menempuh strata 2 namun sejajar dengan yang sudah menempuh strata 1. Namun pada kenyataannya tidak mempengaruhi pegawai satu sama lain dan tetap menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik. Mengenai kompetensi social kultural penulis selama penelitian mengamati hubungan sesama aparatur BKPSDM maupun aparatur dengan masyarakat dapat dibilang cukup baik.

Dalam melaksanakan wawancara, penulis berpedoman pada teori menurut David Mc. Clelland yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:126) menjelaskan bahwa Kompetensi ialah karakteristik dasar dalam diri individu yang dapat digunakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, dan dapat digunakan untuk memprediksi hasil kinerja. Lebih lanjut dijelaskan oleh Spencer dan Spencer dalam Sedarmayanti (2016:21) ada 5 (lima) tipe karakteristik kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Motif

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan penulis pada lokasi penelitian, motivasi kerja oleh aparatur BKPSDM Kabupaten Batang Hari Provinsi Jambi dapat dikatakan cukup bagus. Penulis menanggapi demikian dikarenakan sudah melihat sebagian besar aparatur memiliki tingkat disiplin dan loyalitas kerja yang tinggi. Namun, masih didapati pegawai yang belum mempunyai motivasi yang baik dan tujuan yang terarah dikarenakan adanya hasil kerja maupun pelaksanaan kerja yang belum maksimal. Mengenai antusiasme sudah tinggi terhadap kebijakan-kebijakan yang sudah ada maupun yang baru dikeluarkan. Hampir seluruh pegawai cekatan dalam melaksanakan tugasnya dan saling mengingatkan kepada sesama serta saling membantu dalam hal kebaikan. Namun, terhadap kebijakan baru yakni perampingan struktur pegawai belum maksimal dalam pengerjaannya dikarenakan masih harus disusun satu per satu sehingga sampai saat ini masih dalam proses.

2. Ciri Diri

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh penulis di lokasi magang dan penelitian, aparatur BKPSDM telah memiliki kesadaran yang tinggi akan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing yang diembannya. Hal ini terlihat pada saat jam kerja yang kondusif terutama dalam mengurus berkas para pegawai yang terkena dampak dari kebijakan baru yaitu perampingan struktur berdatangan untuk mengantar berkas persyaratan meskipun pegawai pada bidang lain masih belum kondusif yakni ada beberapa yang pulang mendahului walaupun pekerjaannya telah selesai. Seringnya terjadi koordinasi sesama aparatur pada bidang yang menangani perampingan struktur guna mempercepat pelaksanaan tugas dengan saling membantu. Tentunya hal ini termasuk ke dalam dimensi ciri diri yakni rasa kepedulian aparatur terhadap rekan kerja.

3. Konsep Diri

Bahwa salah satu kompetensi yang harus dimiliki oleh aparatur adalah harus menjaga sikap dan mengendalikan diri, menunjukkan sikap ramah terutama ketika melayani masyarakat, dan menjaga hubungan baik dengan berbagai pihak pada saat pelaksanaan tugas. Mengenai hal demikian masih ada pegawai yang belum memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat yang datang.

4. Pengetahuan

Pemahaman aparatur mengenai standar operasional (SOP) upaya pengembangan kompetensi terus ditingkatkan mengingat agar pencapaian target menyelesaikan perampingan struktur dapat dipenuhi. Mengingat hambatan-hambatan yang ditemui pun berbeda di setiap tahunnya sehingga aparatur terus berupaya melaksanakan tugas sesuai standar kompetensi dan target yang harus dicapai.

5. Keterampilan

Keterampilan pegawai tidak harus hanya pada 1 bidang saja tetapi harus memiliki keterampilan di bidang lain. Karena apabila saat dibutuhkan dalam keadaan darurat, seluruh pegawai dapat siap siaga. Seperti pegawai administrasi di kantor selain memberikan pelayanan juga harus berketerampilan dalam menyikapi kebijakan baru yakni perampingan struktur. Hal ini dikarenakan SDM yang kurang di lingkungan BKPSDM, sehingga apabila terdapat pegawai yang berhalangan untuk bekerja sementara ada tugas milik pegawai tersebut yang mendadak harus diselesaikan bisa dibantu oleh pegawai lain karena memiliki keterampilan yang luas. Dengan begitu, perampingan struktur dari struktural menjadi fungsional di BKPSDM dapat berjalan lancar dan hambatan dapat teratasi.

Namun pada kenyataannya pengembangan kompetensi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia terutama dalam penempatan pejabat fungsional mengalami beberapa kendala yaitu :

- a. Disiplin aparatur yakni masih ada beberapa oknum pegawai yang kurang disiplin dibandingkan dengan pegawai yang lain. Tentunya hal ini akan menghambat suatu pengembangan kompetensi dikarenakan masih didapati tidak terpenuhi absensi dari pegawai.
- b. Motivasi aparatur yakni masih banyak ditemukan aparatur yang kurang efektif dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dikarenakan aparatur tersebut mempunyai permasalahan pribadi yang terbawa pada saat bekerja sehingga menjadi tidak fokus dan lalai saat bekerja, terutama ketika hasil

pekerjaan sudah diminta pertanggung jawaban dan diserahkan oleh atasan dan pekerjaan itu belum dapat diselesaikan.

- c. Kualitas sumber daya aparatur yakni baru satu pegawai yang sudah melaksanakan Diklat Fungsional Analisis Kepegawaian. Tentunya hal ini sangat disayangkan dikarenakan diklat tersebut sifatnya lebih tinggi dan lebih efektif untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi bagi pegawai dalam hal pengembangan kompetensi ini.
- d. Anggaran pelaksanaan pelatihan yakni tidak selalu ada anggaran untuk pendidikan dan pelatihan.

Kemudian dari beberapa penyebab lambatnnya diatas dapat ditemukan upaya yang dilakukan yakni sebagai berikut :

- a. Pembinaan disiplin untuk aparatur yakni dengan pembinaan kepada yang baik akan diberikan *reward* dan yang tidak baik dalam hal kedisiplinan akan diberikan *punishment* agar dapat mengurangi perbuatan tersebut. Pembinaan ini dilihat melalui absensi setiap harinya, mengenai ketepatan waktu, penampilan dari aparatur, serta ketepatan bekerja terutama dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.
- b. Meningkatkan peran kepala badan sebagai motivator yakni dengan menyampaikan motivasi dan nasehat secara rutin dan pada setiap pertemuan yang penting atau dengan memberikan contoh teladan yang baik kepada pegawai mengenai kedisiplinan dan kecekatan dalam bekerja dan tentunya akan membuat aparatur yang melihat dapat mengikuti kearah kebaikan serta akan membuat rasa ingin berubah kepada aparatur yang belum baik.
- c. Melengkapi sarana dan prasarana yakni dengan terus menganggarkan pengadaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan.
- d. Melaksanakan pendidikan formal dan non formal yani dengan membolehkan untuk seluruh pegawai yang ingin mengembangkan potensinya melalui pendidikan formal kejenjang yang lebih tinggi dan jika diperlukan akan diberikan izin belajar.

- e. Mengusulkan penambahan aparatur baru yang berkompetensi kepada pemerintah yakni dengan mengusulkan pegawai untuk memaksimalkan suatu pengembangan kompetensi dan memberikan pelayanan dengan baik.

3.5. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pada kabupaten Batang Hari penulis mendapati terkait pelaksanaan kebijakan baru yakni perampingan struktur yang masih dalam tahap pelaksanaan sehingga dalam proses pelaksanaannya masih satu per satu berdasarkan arahan dari kemendagri yakni bertahap dan selekti. Mengingat bahwa kebijakan ini baru dikeluarkan pada akhir 2019 lalu dan akan rampung selesai semuanya pada akhir tahun 2021 ini. Para aparatur akan mengelompokkan seluruh pegawai yang terkena dampak perampingan struktur dan akan digantikan ke jabatan fungsional dan kemudian untuk dilaksanakan dengan mengumpulkan berkas dahulu yang menjadi arahan penting.

Perampingan struktur dengan memikirkan level pada jabatan structural mulai dari eselon1 hingga eselon 4 kemudian disederhanakan menjadi dua eselon saja dan dua eselon selebihnyan akan di ganti menjadi jabatan fungsional. Kemudian dalam penyelesaian kebijakan ini dapat dilihat bahwa aparatur yang bertanggung jawab sampai saat ini masih bekerja keras untuk mengelompokkan jabatan guna dapat terpenuhinya kebijakan yang telah ditetapkan bagi aparatur di seluruh Indonesia.

IV KESIMPULAN

1. Pengembangan kompetensi aparatur BKPSDM Kabupaten Batang Hari Provinsi Jambi dalam penempatan pejabat fungsional terkait kebijakan baru yakni perampingan struktur dinilai cukup baik . Hal tersebut dikarenakan masih ada kompetensi aparatur yang belum memenuhi dimensi yang ada dan masih ada aparatur yang dinilai masih perlu meningkatkan keterampilan terutama dalam memberi penyuluhan kepada ASN yang belum memahami terkait perampingan struktur.

2. Penyebab lambatnya pengembangan kompetensi aparatur BKPSDM Kabupaten Batang Hari Provinsi Jambi dalam penempatan pejabat fungsional yang pertama ialah disiplin mengenai beberapa aparatur masih harus ditingkatkan. Kemudian yang kedua, pemberian motivasi lagi yang lebih peduli kepada aparatur yang masih kurang maksimal dalam bekerja. Ketiga, dengan kualitas aparatur yang masih enggan untuk menambah kualitas diri dengan mengikuti dikat dan yang keempat, kurangnya anggaran pelaksanaan pelatihan guna mengembangkan kompetensi aparatur.

3. Upaya yang dilakukan dalam megembangkan kompetensi aparatur BKPSDM Kabupaten Batang Hari Provinsi Jambi dalam penempatan pejabat fungsional yang pertama yakni dengan pembinaan disiplin untuk aparatur. Kedua, dengan meningkatkan peran Kepala Badan sebagai motivator. Ketiga, dengan melengkapi sarana dan prasarana. Keempat, dengan melaksanakan pendidikan formal dan non formal. Kemudian yang kelima dengan mengusulkan penambahan aparatur baru yang berkompetensi.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama diucapkan Kepada Kepala Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kabupaten Batang Hari beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

Daftar Pustaka

BUKU-BUKU

Afifuddin, Saebani. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.

Bedjo, Siswanto. 2005. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta : Bumi Aksara

- Creswell _____. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: PT Pustaka Pelajar.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksa.
- Komariah, Satori. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (cetakan kelima)*. Bandung : PT Refika.
- _____. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Miles, Matthew B dan Amichael Huberman. 2007. *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, Henry . 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : STIE YKPN
- Sugiyono _____. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : CAPS
- Wibowo _____. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers
- Wibowo _____. 2014. *Perilaku Dalam Organisasi*. Edisi 1-2. Jakarta : Rajawali Press
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Mitra Wacana Media

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

- Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Standar Kompetensi Aparatur Negara
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 108 Tahun 2017 Tentang Kompetensi Pemerintahan

LAIN-LAINNYA

[https://nasional.kompas.com/read/2019/10/20/16492931/jokowi-akan-pangkas-tin
gkatan-eselon-jadi-hanya-2-level](https://nasional.kompas.com/read/2019/10/20/16492931/jokowi-akan-pangkas-tingkatan-eselon-jadi-hanya-2-level)

[https://republika.co.id/berita/qew5g0428/penyederhanaan-birokrasi-perpres-penye
taraan-gaji-disusun](https://republika.co.id/berita/qew5g0428/penyederhanaan-birokrasi-perpres-penyetaraan-gaji-disusun)

[https://www.kompasiana.com/vethriarahmi/5dde3310d541df42f13a6cd2/esensi-pe
rampingan-jabatan-struktural-menuju-fungsional?page=1](https://www.kompasiana.com/vethriarahmi/5dde3310d541df42f13a6cd2/esensi-perampingan-jabatan-struktural-menuju-fungsional?page=1)