

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH KABUPATEN BANGKA TENGAH PROVINSI KEPULAUAN BANGKA BELITUNG

Sabrina Amalia

NPP. 28.0397

Kabupaten Bangka Tengah, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Manajemen Sumber Daya Aparatur

Email: sbrnmlkn@gmail.com

ABSTRACT

Competency development is a systematic effort to encourage Civil Servants to fulfill the capability needs of their apparatus. Lack of competence in terms of the capabilities and skills of the apparatus in the Regional Personnel and Human Resources Development Agency of Central Bangka Regency as a supporting element for personnel management, this hampering the implementation of government duties. In an effort to support the vision and mission of the agency, the capabilities and skills of the apparatus occupying certain positions are needed. The research method that the researcher uses is qualitative research methods with descriptive methods and inductive approaches. Data collection techniques are by using interviews, observation, and documentation. Data analysis techniques are obtained through data reduction, data presentation, verification and conclusion drawing so that the data collected and obtained can be accounted for. The results showed that the implementation of apparatus competency development at BKPSDMD Central Bangka Regency went quite well, but in its implementation there were still obstacles in the interest of the apparatus who were still lacking in participating in competency development activities, there was still a lack of budget in the implementation of competency development, and there was still influence from other parties in competency development. One of the efforts made by the BKPSDMD of Central Bangka Regency to deal with this problem is to collaborate with other parties and by increasing the amount of the budget..

Keywords: Development, Competence, Apparatus

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi merupakan upaya sistematis untuk mendorong Pegawai Negeri Sipil dalam memenuhi kebutuhan kemampuan oleh aparatur. Kurangnya kompetensi dalam hal kemampuan dan keterampilan aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah selaku unsur penunjang pengelolaan kepegawaian sehingga menghambat pelaksanaan penyelenggaraan tugas pemerintahan. Dalam upaya mendukung visi dan misi badan diperlukan kapabilitas dan keterampilan dari aparatur yang menduduki posisi jabatan tertentu. Metode penelitian yang

peneliti gunakan yaitu dengan metode penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yaitu dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data diperoleh melalui reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan sehingga data-data yang terkumpul dan diperoleh dapat dipertanggung jawabkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur di BKPSDMD Kabupaten Bangka Tengah berjalan cukup baik, tetapi dalam pelaksanaannya masih terdapat hambatan pada minat aparatur yang masih kurang dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, masih kurangnya anggaran dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi, serta masih adanya pengaruh dari pihak lain dalam pengembangan kompetensi. Salah satu upaya yang dilakukan BKPSDMD Kabupaten Bangka Tengah untuk menghadapi masalah tersebut adalah dengan melakukan kerjasama dengan pihak lain serta dengan melakukan penambahan jumlah anggaran.

Kata Kunci: Pengembangan, Kompetensi, Aparatur.

I. PENDAHULUAN

I.I. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara yang sejatinya merupakan komponen utama dari instrumen sumber daya manusia aparatur dalam peran strategis dan dapat menjalankan tugas pemerintahan dalam rangka mencapai tujuan nasional Negara Indonesia. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menjadi dasar hukum penyelenggaraan pemerintahan diharapkan membawa perubahan dalam pelaksanaannya. Birokrasi yang ideal adalah struktur Pegawai Negeri Sipil yang jumlahnya sebanding dengan proporsi beban kerja di daerah. Daerah perlu mewujudkan keadaan Aparatur Sipil Negara yang berdaya saing dengan kinerja profesional dan berintegritas tinggi sebagai pelaksana tugas pemerintahan. Perhatian khusus kepada organisasi pemerintah sebagai pelaksana tugas pemerintahan dapat meningkatkan kinerja organisasi pemerintah.

Kabupaten Bangka Tengah merupakan bagian wilayah Kepulauan Bangka Belitung sebagai hasil dari pemekaran Kabupaten Bangka yang diresmikan pada tanggal 25 Februari 2003 dengan wilayah administrasi 6 kecamatan, 7 kelurahan, 56 desa. Untuk mewujudkan otonomi penyelenggaraan pemerintahan Kabupaten Bangka Tengah membutuhkan aparatur yang berkompetensi di bidangnya.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam pengelolaan kualitas sumber daya manusianya menjadi salah satu tolok ukur untuk melihat tingkat keberhasilan aparatur di lingkungan kerja Kabupaten Bangka Tengah. Pelayanan aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya di lingkungan kerja Kabupaten Bangka Tengah dapat dilihat kompetensinya melalui latar belakang pendidikan formal yang dimiliki.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil

Tabel 1
Tingkat Pendidikan Formal Aparatur Sipil Negara di BKPSDMD Kabupaten
Bangka Tengah Tahun 2020

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)
1	2	3
1	Pasca sarjana (S2)	5
1	2	3
2	Sarjana (S1)	15
3	Diploma IV	2
4	Diploma III	5
5	SMA	4
Jumlah		31

Sumber: (BKPSDMD Kabupaten Bangka Tengah, 2020)

Informasi yang didapatkan adalah penataan jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKPSDMD Kabupaten Bangka Tengah masih belum sesuai dengan jenjang pendidikan yang dimiliki oleh Aparatur yang bersangkutan. Secara fisik, terdapat pegawai yang mampu dan tidak mampu dalam mendukung Kepala Badan untuk menyukseskan visi misi BKPSDMD. BKPSDMD mendapati masalah-masalah umum mengenai pelaksanaan kinerja pegawainya seperti masih ada pegawai yang terlambat datang bekerja. ASN yang memiliki latar belakang pendidikan yang baik maka baik dalam bekerjanya, dan ASN yang pendidikan terakhirnya hanya pada Sekolah Menengah Atas (SMA) terkadang menemui masalah dan memerlukan bantuan dalam penyelesaian pekerjaannya. Cara bekerja dan kinerja ASN juga berpengaruh dari kompetensi yang dimiliki ASN tersebut.

Kondisi demikian menggambarkan masih kurangnya kompetensi dalam hal kemampuan dan keterampilan aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah selaku unsur penunjang pengelolaan kepegawaian sehingga menghambat pelaksanaan penyelenggaraan tugas pemerintahan. Dalam upaya mendukung visi dan misi badan diperlukan kapabilitas dan keterampilan dari aparatur yang menduduki posisi jabatan tertentu.

Kompetensi yang sejatinya merupakan seperangkat kemampuan aparatur untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan aparatur dalam halnya kemampuan memimpin dan mengelola organisasi yang didukung oleh sikap kerja yang baik. Kompetensi merupakan karakteristik aparatur yang melingkupi fungsi, tugas, dan peran aparatur untuk dapat menunjukkan prestasi kerja yang baik dalam kinerjanya di dalam organisasi.

Kinerja aparatur yang belum optimal dipengaruhi oleh kompetensi yang masih kurang. Sebagai unsur utama dalam pelayanan aparatur di lingkungan pemerintahan Kabupaten Bangka Tengah, aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah diharapkan untuk memiliki kompetensi yang sesuai di bidangnya dalam mendukung kinerjanya. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah mendapati permasalahan-permasalahan aparatur seperti tidak disiplinnya pegawai dalam bekerja atau melakukan kegiatan lain yang tidak ada kaitannya dalam mencapai tujuan badan. Kurangnya disiplin tersebut dilatarbelakangi oleh motivasi aparatur yang rendah serta kurangnya kesempatan aparatur dalam mengembangkan kompetensinya.

1.3. Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, yakni dalam konteks Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah. Penelitian Yuriko Abdus berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusi Aparatur melalui Kompetensi (Yuriko, 2018), menemukan Peningkatan daya saing sumber daya manusia (SDM) aparatur dapat dilakukan melalui pengembangan standar kompetensi tersebut. Oleh karena itu segala kemampuan pemerintah saat itu harus diarahkan kepada upaya-upaya yang sistematis dan terencana untuk mencoba membangun standar kompetensi, agar semua tidak terjebak pada pengelolaan sumber daya manusia aparatur dengan menggunakan logika masa lalu. Hidup ini penuh kejutan, tetapi kalau semua dapat melakukan yang terbaik maka semua boleh tidur dengan hati nurani yang jelas. Penelitian Nur Asiyah menemukan bahwa Pengembangan SDM Aparatur di BKD Kabupaten Asahan dilakukan dengan cara Meningkatkan kerjasama dalam bidang pengembangan kompetensi dengan perguruan tinggi, lembaga atau badan penyelenggara Diklat, Media, Swasta dan Masyarakat. Memanfaatkan Teknologi Informasi dalam pengembangan SDM aparatur seperti penggunaan metode pelatihan online. Pelaksanaan Off the job training dan On the job training diantaranya: Belajar mandiri (self development), Coaching , Mentoring , Magang/Praktek Kerja dan Patok banding (benchmarking). Penyusunan regulasi yang mendukung pengembangan SDM aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Asahan, seperti peraturan setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat sebagai dasar pelaksanaan pengembangan kompetensi (Nur Asiyah,2019). Penelitian Juhen Riko menemukan bahwa pengembangan kompetensi dapat yang dilakukan dengan cara Melakukan pengkajian yang lebih detail dan terperinci mengenai sumber daya dan menjalin kerjasama dan koordinasi yang lebih baik antara pemerintah daerah dalam hal ini BKD Kabupaten Serdang Bedagai dan pemerintah pusat terkait pengembangan sumber daya aparatur. Dan strategi intensifikasi yaitu: meningkatkan kualitas sumberdaya manusia, meningkatkan sarana dan prasarana yang memenuhi standar, serta meningkatkan pelayanan kepada PNS. (Juhen Riko,2015). Penelitian Ferdinandus selanjutnya menemukan strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui Strategi meningkatkan profesionalisme aparatur antara lain program pelatihan dan pengembangan sumber daya aparatur, program pembinaan pegawai, dan program standarisasi kompetensi jabata, Strategi meningkatkan kenyamanan ruang kerja antara lain program optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana, program relokasi kantor BKK Ambon, meningkatkan kualitas dan kuantitas sarana prasarana, Strategi pemberdayagunaan kewenangan di bidang kepegawaian antara lain program perumusan standar penilaian kinerja, pengembangan program suksesi manajemen SDM, meningkatkan kesejahteraan pegawai, meningkatkan komunikasi lini dan staf, meningkatkan efektifitas dan efisiensi anggaran, Strategi mengoptimalkan pemanfaatan SIMPEG dan Website antara lain program pengembangan SIMPEG dan Internet (Ferdinandus, 2017).

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah. Aktor yang menjadi objek penelitian berfokus kepada Sumber Daya Aparatur Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa dan memperoleh gambaran yang jelas mengenai Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

II. METODE

Metode penelitian yang peneliti gunakan yaitu dengan metode penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yaitu dengan menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data diperoleh melalui reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan sehingga data-data yang terkumpul dan diperoleh dapat dipertanggung jawabkan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengembangan Melalui Pendidikan

Pendidikan menjadi sebuah dasar yang paling penting dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan yang berguna untuk menunjang pekerjaan seorang aparatur. Berdasarkan pasal 70 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa aparatur berhak untuk mengembangkan kompetensinya melalui kegiatan pendidikan. Kemudian pendidikan lanjutan aparatur di Kabupaten Bangka Tengah melalui pemberian tugas belajar dan izin belajar lebih lanjut diatur dalam Peraturan Bupati Bangka Tengah Nomor 43 Tahun 2020 tentang Pedoman Izin Belajar dan Tugas Belajar Bagi Pegawai Negeri Sipil Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah.

Pelaksanaan pengembangan kompetensi ada beberapa langkah yang dilakukan dengan pendidikan lanjutan yaitu melalui tugas belajar dan izin belajar yang artinya memberikan kesempatan yang luas kepada Aparatur Sipil Negara untuk melakukan peningkatan pendidikan sesuai dengan kompetensi masing-masing yang tentunya melalui proses seleksi. Tentunya jurusan atau keilmuan yang diambil haruslah mendukung penuh terkait dengan pengembangan jabatan atau peningkatan kompetensi itu sendiri. Kompetensi atau *basic* keilmuan sangatlah penting bagi Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas pokoknya.

Pelaksanaan program pendidikan melalui tugas belajar maupun izin belajar untuk Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah belum dilaksanakan secara optimal. Pelaksanaan pendidikan belum berjalan optimal karena dapat dilihat adanya ketimpangan antara jumlah yang mengikuti tugas belajar dan izin belajar, ini disebabkan persyaratan untuk mengikuti pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi terkendala pada pemenuhan persyaratan yang telah ditentukan.

a. Kemampuan Teoritis

Kemampuan teoritis merupakan kemampuan yang diharapkan aparatur dapat mampu menguasai teori yang telah didapatkan dalam melaksanakan tugas sesuai konsep, selain itu juga pengembangan melalui pendidikan harus diberikan kepada aparatur untuk melakukan pendidikan tersebut, agar potensi yang ada dalam diri aparatur dapat dikembangkan oleh aparatur agar dapat menunjang aparatur dalam melakukan suatu tugas yang diberikan.

Penguasaan teori dari masing-masing aparatur yang mengikuti pendidikan, telah dilaksanakan dengan baik. Sesuai dengan latar belakang pendidikan masing-masing aparatur itu menunjukkan garis lurus dengan penguasaan teori dari aparatur. Oleh karena itu dengan adanya pendidikan untuk dapat meningkatkan penguasaan teori tersebut perlu ditingkatkan lagi oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah mendukung penuh aparatur dalam mengembangkan kompetensi dirinya.

Salah satunya dengan memfasilitasi dan menganggarkan untuk program pendidikan yang nantinya dipakai oleh aparatur yang bersangkutan. Sebelum itu kesempatan yang sama diberikan sepenuhnya kepada aparatur, yang mana untuk mendapatkan kesempatan melanjutkan pendidikan tersebut, aparatur dipersilakan untuk memenuhi syarat dalam pengajuan pendidikan itu. Walaupun sudah berusaha menganggarkan dana untuk mendukung pengembangan kompetensi aparatur tetap ada kendala disitu yaitu anggaran tersebut juga jumlahnya terbatas dari APBD untuk kesempatan memperoleh tugas belajar. Keterbatasan anggaran pada pengajuan jumlah aparatur yang ingin mendapat izin tugas belajar memang terkendala anggaran, tapi kesempatan yang diberikan kepada aparatur dalam memperoleh atau menyanggupi persyaratan tugas belajar sangat luas. Terkait izin belajar, Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah mendukung penuh aparatur yang ingin mengembangkan keilmuan atau kompetensinya dengan menempuh pendidikan lanjutan yang lebih tinggi dengan tetap memenuhi prosedur persyaratan yang ada.

b. Moral Aparatur

Pendidikan yang tinggi akan berbanding lurus dengan tingkat moralnya aparatur dalam mematuhi dan menjalankan perintah atasan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban. Berkaitan dengan moral pegawai tentunya harus dilengkapi oleh beberapa aspek Loyalitas dan Etika Bergaul. Loyalitas merupakan salah satu prioritas dalam rangka budaya kerja yang baik. Loyalitas baik terhadap atasan, atasan dengan staf maupun bawahan itu ada komunikasi yang baik agar tujuan dari penyelenggaraan pemerintahan itu bisa berjalan dengan baik. Dengan loyalitas maka ada komitmen yang dijalankan terkait dengan tugas pokok dan fungsinya. Loyalitas dapat dilihat dari latar belakang pendidikan aparatur karena loyalitas merupakan salah satu pertimbangan oleh daripada aparatur yang diberikan amanah atau tugas.

Etika bergaul tidak bergantung pada pendidikan seseorang karena etika bergaul merupakan karakter pribadi yang sudah terbentuk yang kemudian diterapkan pada lingkungan dimana aparatur bekerja.

Dapat disimpulkan bahwa pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah memiliki kesempatan yang sama dalam mengembangkan kompetensi melalui pendidikan lanjutan. Pendidikan lanjutan yang telah ditempuh oleh aparatur menunjukkan perubahan pada peningkatan kemampuan aparatur secara teoritis dan konseptual. Namun, pendidikan formal bukan merupakan satu-satunya faktor pendukung dari terbentuknya loyalitas dan etika bergaul, tetapi ada sifat bawaan, lingkungan keluarga, maupun lingkungan kerja yang dapat memengaruhi terbentuknya loyalitas dan etika bergaul aparatur. Pendidikan memang mampu meningkatkan kemampuan aparatur secara konseptual dan teoritis namun belum mampu menunjukkan adanya peningkatan moral aparatur baik itu loyalitas maupun etika bergaul

3.2. Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pelatihan

Pelatihan yang bertujuan dalam pengembangan kompetensi yaitu pelatihan yang sifatnya teknis dari Aparatur Sipil Negara. Dimana pelatihan tersebut menjurus pada salah satu keahlian teknis aparatur saja, agar aparatur memahami apa yang belum mereka mengerti dan dalam rangka melaksanakan tugas tertentu yang diberikan kepada aparatur. Misalnya, aparatur yang belum paham tentang komputer maka kita adakan pelatihan pranata komputer agar aparatur tersebut mampu melaksanakan dan menyelesaikan tugas dengan baik, dan hal keahlian tersebut yang sudah dipahami aparatur akan memudahkan aparatur itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelaksanaan Diklat di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah belum berjalan dengan maksimal di tahun 2020 karena

pandemi covid-19, demikian berdasarkan observasi di lapangan ditemukan beberapa pegawai yang menduduki jabatan tetapi belum melaksanakan Pelatihan Kepemimpinan sesuai dengan persyaratan jabatan yang diduduki. Pemberian pelatihan sangat menunjang kinerja dari pegawai yang mana akan berdampak pada kinerja organisasi. Oleh karena itu, pelaksanaan program pelatihan harus ditingkatkan. Artinya bahwa aparatur yang belum mengikuti pelatihan agar dapat mengikuti pelatihan sehingga pegawai yang belum bisa melaksanakan tugas tertentu di bidangnya setelah mengikuti pelatihan mampu melaksanakan tugas di bidangnya dengan baik.

3.3. Pengembangan Kompetensi Melalui Mutasi

a. *Merit System*

Kebijakan pelaksanaan mutasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah melalui *merit system* dilakukan berdasarkan pedoman penilaian dalam bekerja. Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah menggunakan aplikasi Sistem Kinerja Tahunan Pegawai (Si Ketawai) dalam memantau kinerja ASN. Walaupun demikian, pelaksanaan mutasi dapat dinilai dari kinerja aparatur guna menempatkan aparatur sesuai dengan posisi jabatan yang tepat agar kompetensi aparatur tersebut dapat berkembang dengan baik. Tingkat produktivitas kinerja aparatur secara tertulis dapat dilihat melalui penilaian seperti Laporan Kinerja Pegawai, kalau dari atasan tetap ada nilai perorangan dan nilai kinerja individu. Dalam menentukan mutasi, tingkat produktivitas kinerja menjadi bahan pertimbangan mutasi maupun promosi jabatan yang diwujudkan sebagai bentuk penghargaan kepada aparatur.

Produktivitas kinerja aparatur menjadi bahan acuan pimpinan dalam menentukan mutasi pegawai yang memiliki kinerja yang baik maupun buruk. Aparatur harus mampu menyesuaikan diri ketika dirinya dimutasikan.

Semangat kerja tergantung kepada pribadi aparatur masing-masing bukan dari mutasi yang diberikan. Semangat kerja juga menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan mutasi. Jika aparatur yang memiliki semangat kerja yang baik maka tentunya akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Tingkat kesalahan yang dilakukan aparatur setelah di mutasi relatif. Adanya aparatur yang belum paham dengan TUPOKSI nya dan ada aparatur yang sudah paham dengan TUPOKSI nya. Yang terpenting adalah bagaimana melakukan kontroling kepada aparatur yang baru di mutasi agar aparatur yang bersangkutan paham untuk mengerjakan dan melakukan apa dan juga mengerti apa yang di ingin oleh visi dan misi instansi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah itu sendiri. Oleh karena itu, tingkat kesalahan menurut saya relatif tergantung kemampuan pribadi aparatur itu.

b. *Seniority System*

Masa kerja dan usia aparatur yang memiliki masa kerja yang lama menjadi acuan dalam pelaksanaan mutasi karena pertimbangan bahwa aparatur tersebut memiliki kecakapan atau kemampuan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kemudian, usia juga berpengaruh dalam pemberian mutasi kepada aparatur seperti aparatur yang hampir mencapai batas usia pensiun tidak lagi menjadi prioritas dalam pelaksanaan mutasi. Pengalaman kerja juga menjadi landasan yang berpengaruh bagi pimpinan dalam melakukan mutasi. Aparatur yang memiliki pengalaman kerja yang lama dianggap memiliki kemampuan yang baik dalam melaksanakan tugas sehingga dalam pemberian mutasi aparatur yang memiliki masa kerja yang lama menjadi prioritas dalam pelaksanaan mutasi.

c. *Spoil System*

Spoil system merupakan landasan dalam melakukan mutasi kepada aparatur. Dalam *spoil system* tentunya ada beberapa aspek diantaranya kekeluargaan dan suka tidak suka. Masih terdapat sistem kekeluargaan dalam pelaksanaan mutasi pada aparatur di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah. Kecenderungan aparatur yang memiliki kedekatan keluarga dengan aparatur yang menduduki jabatan strategis untuk diprioritaskan menduduki jabatan tertentu masih menjadi budaya yang sulit dihilangkan. Dengan demikian bahwa kedekatan yang dimiliki seorang aparatur berperan dalam pengembangan aparatur yang bersangkutan terutama kariernya, sehingga budaya seperti ini menjadi tidak baik. Akibatnya mutasi dilakukan tidak berasaskan *the right man on the right place*. Faktor suka atau tidak suka pimpinan terhadap bawahan berpengaruh dalam pelaksanaan mutasi. Namun Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah berusaha untuk menuju ke arah yang lebih baik hal ini di tunjukkan dengan adanya SOP dalam pelaksanaan mutasi yang dilakukan.

Berdasarkan 3 indikator dalam landasan pengembangan aparatur melalui mutasi dapat dikemukakan bahwa pengembangan aparatur melalui mutasi yang di lakukan dengan *merit system*, *seniority system* dan *spoil system* dalam pelaksanaannya belum berjalan dengan baik dan tidak berdasarkan prinsip *the right man on the right place*

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pada penelitian ini penulis menemukan bahwa Perlu adanya penetapan kebijakan daerah yang mengatur khusus mengenai pengembangan kompetensi aparatur yang berisi dokumen perencanaan pengembangan kompetensi aparatur agar terwujudnya peningkatan kompetensi aparatur yang sesuai dengan kebutuhan aparatur yang sejalan dengan kebutuhan organisasi.

Kemudian juga perlu dilakukan penyusunan rencana strategi yang jadikan sebagai pedoman dalam pengembangan kompetensi aparatur dan melakukan analisis kebutuhan organisasi baik analisis jabatan ataupun analisis kebutuhan aparatur dalam pemberian pendidikan, pelatihan, dan mutasi agar pengembangan kompetensi yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif dan efisien serta terwujudnya asas *the right man on the right place*.

Peningkatan jumlah anggaran terkhususnya untuk program pengembangan kompetensi aparatur juga perlu dilakukan guna memenuhi jumlah kebutuhan aparatur yang memiliki kompetensi dan keterampilan.

Pengembangan sistem merit dan meningkatkan program pengembangan kompetensi melalui sistem modern dalam rangka meningkatkan kualitas pengembangan kompetensi aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bangka Tengah agar banyak pilihan dalam pengembangan kompetensi aparatur yang akan dilakukan.

3.5. Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

Motivasi pegawai untuk mengembangkan dirinya sangat rendah dan mereka merasa nyaman dengan keadaan yang sekarang sehingga tidak mau mengembangkan kemampuannya. Selain itu adanya kesan bahwa pendidikan yang tinggi akan mendapatkan jabatan yang tinggi. Pemahaman ini sangat keliru karena pendidikan lanjutan itu diberikan agar dapat meningkatkan kemampuan pegawai itu sendiri bukan untuk menduduki jabatan tertentu. Kurangnya motivasi pegawai menjadi salah satu kelemahan yang dapat menghambat upaya

pengembangan aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

Pengaruh pihak lain masih menjadi faktor yang menghambat dalam pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah. Adanya unsur kekeluargaan, kedekatan bahkan pendekatan khusus yang dilakukan membuat pelaksana pengembangan tidak berjalan efektif dan efisien. Tidak hanya menghambat pelaksanaan pengembangan pegawai, juga berdampak pada kualitas aparatur. Secara otomatis, pencapaian tujuan organisasi belum berjalan baik dikarenakan kurangnya kualitas yang dimiliki oleh pegawai akibat adanya pengaruh pihak lain dalam birokrasi pemerintah daerah Kabupaten Bangka Tengah

3.6. Upaya Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

Upaya yang dilakukan dalam pengembangan kompetensi adalah dengan menjalin kerja sama dengan pihak ketiga. Kerja sama dilakukan agar dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi dengan saling menutupi kekurangan setiap organisasi perangkat daerah yang bekerja sama. Hal terpenting yakni kerja sama antar instansi sangat diperlukan demi kelanjutan pengembangan aparatur melalui pendidikan seperti dengan universitas atau perguruan tinggi yang ada di dalam daerah maupun luar daerah.

Sumber daya aparatur yang berkualitas dan berkarakter merupakan kebutuhan utama dalam suatu organisasi. Salah satu cara pengembangan kualitas sumber aparatur dapat dilakukan melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ini bertujuan untuk dapat meningkatkan kompetensi aparatur.

Upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah dalam mengembangkan kompetensi aparatur menurut peneliti sudah cukup baik, dengan keterbatasan anggaran dan kurangnya sumber daya aparatur sampai pada fasilitator serta sarana dan prasarana yang belum memadai.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa Pengembangan Kompetensi Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah dilaksanakan melalui beberapa cara antara lain: Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan sudah cukup baik dengan memberikan kesempatan tugas belajar dan izin belajar serta pelatihan, namun dalam pelaksanaannya masih terkendala dikarenakan motivasi aparatur yang kurang, kesempatan yang terbatas dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan karena masih menemui hambatan seperti belum cukupnya anggaran untuk memenuhi kebutuhan jumlah aparatur.

Mutasi pegawai yang dilakukan baik secara *merit system*, *spoil system* dan *seniority system* belum berjalan dengan baik karena tidak sepenuhnya pelaksanaan mutasi sesuai dengan prinsip *the right man on the right place* ini dikarenakan masih dipengaruhi oleh faktor politis. Dalam pengembangan kompetensi aparatur terdapat faktor yang menghambat, adapun faktor yang menghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur yaitu motivasi pegawai dan pengaruh pihak lain.

Upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bangka Tengah dalam

pengembangan kompetensi aparatur yaitu dengan melakukan kerjasama pihak ketiga seperti lembaga pendidikan dan Universitas untuk mendukung pengembangan kompetensi, serta adanya penambahan anggaran untuk pengembangan kompetensi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Tengah.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dikarenakan penelitian ini hanya dilakukan selama sebulan

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa berkaitan dengan Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah untuk menemukan hasil pengembangan yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangka Tengah beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Bungin, Burhan. 2017. *Penelitian Kualitatif Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, Dan Ilmu Sosial Lainnya Edisi Kedua*. Jakarta: Kencana.
- Cresswell, J. W. 2017. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publication.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ke-21. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. ke-13. Jakarta: Rajawali Pers.
- Madjid, Udaya, and Asep Hendra. 2015. *Manajemen Sumber Daya Aparatur*. Jatinangor.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Moeheriono. 2014. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. ke-2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir. 2011. *Metode Penelitian*. ke-7. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sedarmayanti. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. ke-5. Bandung: Refika Aditama.
- _____. 2017. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. ke-24. Jakarta: Bumi Aksara

Peraturan Perundang-Undangan

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara
Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 55 Tahun 2015 tentang Pedoman
Mutasi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Dalam Negeri
Peraturan Daerah Kabupaten Bangka Tengah Nomor 1 Tahun 2019 Tentang Perubahan Atas
Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2016 Tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat
Daerah Kabupaten Bangka Tengah
Peraturan Bupati Bangka Tengah Nomor 43 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan
Bupati Nomor 25 Tahun 2017 Tentang Pedoman Izin Belajar dan Tugas Belajar Bagi
Pegawai Negeri Sipil Daerah Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangka Tengah