

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN JEPARA
PROVINSI JAWA TENGAH**

Aditya, Wijayanto
NPP. 31.0416

*Asdaf Kabupaten Jepara, Provinsi Jawa Tengah
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik
Email : aditwjyt9@gmail.com*

Pembimbing Skripsi : Drs. Haryanto, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): The emergence of the Industrial Revolution 4.0 (Technological Development) demands that the competence of apparatus resources be further improved. As well as competency development that has not been maximized and has not been consistent as a basis for research. **Purpose:** The aim of this research is to look at the implementation of competency development in BKD Jepara Regency. The theory used by Melayu Hasibuan (2019) is that the development of apparatus competence is carried out through 3 methods of education, training and transfer. The approach chosen by the author uses a qualitative approach. **Result:** show that competency development through formal education for employees is good, with an increase in employees implementing study permits each year. However, there are still some employees who do not have the motivation and awareness to develop themselves. The results of the training were quite good, with basic technical training still being inconsistent every year. Mutations obtained quite good results based on placing employees who did not fully comply with the principle of right man on the right place which can be seen from the educational background which was not yet in line with the workload. Inhibiting Factors; Overlapping rules, the budget provided is not sufficient because there are many needs, motivation is still low among employees. Efforts made; improve and change the position rules, organizational structure, duties and functions and procedures of BKD to become Regency BKPSDM, collaboration with other parties, especially on ASN competency development activities, provide motivation through a meeting program every Monday and through a personal approach from the leadership. **Conclusion:** The competency development carried out at BKD Jepara Regency has been carried out quite well by providing education and training as well as implementing a transfer system based on performance productivity. However, it is still acknowledged that it is not optimal and needs to be improved again. **Keywords:** development, competence, apparatus resources

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Munculnya revolusi Industri 4.0 (Perkembangan Teknologi) menuntut kompetensi sumber daya aparatur lebih ditingkatkan. Serta pengembangan kompetensi yang belum maksimal dan belum

konsisten menjadi dasar penelitian. **Tujuan:** dari penelitian ini untuk mendeskripsikan pelaksanaan pengembangan kompetensi di BKD Kabupaten Jepara. Teori yang digunakan Melayu Hasibuan (2019) pengembangan kompetensi aparatur dilakukan melalui 3 cara pendidikan, pelatihan, dan mutasi. Pendekatan yang dipilih penulis menggunakan pendekatan kualitatif. **Hasil/Temuan:** menunjukkan pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal yang dimiliki oleh pegawai sudah baik dengan kenaikan pegawai yang melaksanakan izin belajar tiap tahunnya. Namun masih saja terdapat beberapa pegawai yang belum mendapatkan motivasi dan kesadaran untuk mengembangkan diri. Pelatihan didapatkan hasil cukup baik dengan dasar pelatihan teknis masih inkonsisten tiap tahunnya. Mutasi didapatkan hasil cukup baik didasarkan dari menempatkan pegawai belum sepenuhnya sesuai prinsip *right man on the right place* yang dapat dilihat dari latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan beban kerja. Faktor Penghambat; Aturan yang timpang tindih, anggaran yang diberikan belum cukup karena banyaknya kebutuhan, motivasi yang masih rendah dikalangan pegawai. Upaya yang Dilakukan; memperbaiki dan mengubah aturan kedudukan, susunan organisasi, tugas, dan fungsi serta tata kerja BKD menjadi BKPSDM Kabupaten, kerjasama dengan pihak lain khususnya pada kegiatan pengembangan kompetensi ASN. Memberikan motivasi melalui program meeting setiap hari senin dan melalui pendekatan personal pimpinan. **Kesimpulan:** Pengembangan kompetensi yang dilaksanakan di BKD Kabupaten Jepara telah dilaksanakan dengan cukup baik dengan pemberian pendidikan dan pelatihan serta pelaksanaan sistem mutasi yang didasarkan produktifitas kinerja. Namun masih diakui belum maksimal dan perlu untuk di tingkatkan kembali.

Kata Kunci : pengembangan, kompetensi, sumber daya aparatur

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Berdasarkan Undang – Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, Pelayanan Publik merupakan kegiatan untuk memenuhi kebutuhan pelayanan bagi setiap warga negara atas barang, jasa, dan atau penyelenggaraan administratif sesuai dengan peraturan perundang – undangan. Untuk menciptakan pelayanan publik yang berkualitas maka salah satu kuncinya yakni dengan meningkatkan dan mengembangkan kompetensi dari Aparatur Sipil Negara. Pentingnya pengembangan kompetensi ASN juga sangat diperlukan, mengingat saat ini mulai berkembangnya Revolusi Industri 4.0 dilansir dari (kominfo.com) merupakan sebuah upaya yang dilakukan untuk melakukan transformasi menuju perubahan dengan mengintegrasikan internet dengan produk industri. Revolusi ini juga berpengaruh kepada pelayanan publik yang sedang di tingkatkan oleh pemerintah. Tantangan yang dihadapi pemerintah tersebut membuat seluruh Aparatur Sipil Negara harus memiliki kompetensi unggul sesuai tuntutan masyarakat dengan tetap berprinsip dalam berkomitmen kebangsaan. Sesuai dalam peraturan Presiden RI No 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010 sampai dengan 2025 Pelaksanaan pemerintahan termasuk didalamnya pelayanan publik harus mengedepankan teknologi. (Humas Prov. Kaltim, 2014)

Selain itu pengembangan kompetensi ASN harus dilaksanakan karena kedepannya seiring dengan perkembangan zaman daya saing terkait pelayanan publik yang semakin tinggi dengan didorong ekonomi pasar yang semakin terbuka, mau tidak mau kompetensi yang menjadi tokoh utama harus diperkuat dan ditingkatkan oleh para ASN menurut Rudito, (2016) Daya saing yang begitu ketat kedepannya membuat pemerintah semakin berlomba lomba untuk berbenah dan perlu adanya sumber daya aparatur yang berkompeten untuk melaksanakan pencapaian tujuan dan program pemerintahan khususnya pemerintah daerah.

Mengingat pentingnya pengembangan kompetensi bagi setiap ASN sebagai pelayan publik dan penggerak organisasi. Maka perlu adanya penjabaran mengenai pengembangan itu sendiri. Menurut salah satu tokoh, Isniar Budiarti dalam Muhammad Subhan Iswahyudi et al., (2023) menyatakan pengembangan SDM merupakan usaha peningkatan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai disesuaikan kebutuhan pekerjaan atau jabatan. Berdasarkan pernyataan di atas maka OPD yang berperan penting yakni Badan Kepegawaian Daerah (BKD). BKD Kabupaten Jepara memiliki Tugas dan fungsi tersebut, meliputi; kenaikan pangkat, kenaikan jabatan fungsional, tugas & izin belajar, mutasi, penyesuaian masa kerja, pengembangan kompetensi, pensiun, cuti dan lain lain. Untuk memaksimalkan hasil dari tugas dan fungsinya maka diperlukan pegawai dengan kompetensi yang mumpuni

1.2 Kesenjangan Masalah Yang di Ambil (GAP Penelitian)

Namun muncul permasalahan terkait kompetensi yang dimiliki oleh sumber daya aparatur di BKD Kabupaten Jepara yakni dilihat dari laporan kinerja pada tahun 2022 ditargetkan sebanyak 150 tamu terlayani, namun pada realisasinya masih terdapat 50 tamu yang komplain tidak puas terhadap kinerja pelayanan yang ada di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara. Sebagaimana dijelaskan tabel berikut :

Tujuan/Sasaran	Indikator Kinerja	Satuan	Target Akhir Periode Renstra	Capaian Kinerja			Realisasi tahun 2021
				Target Tahun 2022	Realisasi Tahun 2022	Capaian (%)	
Meningkatnya kualitas pelayanan dibidang kepegawaian	Presentase PNS komplain terhadap layanan kepegawaian	%	50	150 tamu	50 tamu komplain	33,33	37,43 %

Sumber data: LKjLP Kabupaten Jepara 2022

Selain itu pelaksanaan pengembangan kompetensi yang dilakukan pada tahun 2022 jumlah tersebut masih tergolong sedikit seperti diklat pimpinan yang dilaksanakan sebanyak 0 pegawai, diklat fungsional sebanyak 2 orang, dan diklat teknis sebanyak

9 orang, tugas dan izin belajar hanya 1 orang. Kemudian target pengembangan kompetensi sumber daya aparatur belum dapat berjalan konsisten dilihat dari tahun 2019 yang memenuhi target capaian tahun 2020 yang tidak memenuhi serta 2021 yang mengalami penurunan dari target yang telah ditetapkan.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi dari beberapa penelitian yang pernah dilaksanakan sebelumnya. Contohnya pada penelitian Sartika & Kusumaningrum, (2017) yang berjudul Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur, dalam penelitian tersebut membuahkan hasil bahwa pengembangan kompetensi masih terkendala dengan minimnya anggaran dan tenaga pengelola. Beda halnya dengan penelitian Muhlihin Najah yang memberikan pandangan kepada penulis tentang bagaimana pengembangan kompetensi di bagian swasta Najah, (2019). Kemudian penelitian dari Eunike Awalla Penerapan pengembangan kompetensi berdasarkan Undang-undang No 5 Tahun 2014 tentang ASN sudah diterapkan pemerintah daerah, meskipun untuk pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas kebutuhan daerah berbasis regional content bukan hanya berbasis pemenuhan kebutuhan mendasar organisasi. Eunike Awalla, (2019). Penelitian yang dilakukan mendapatkan hasil pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kabupaten Bangka Selatan telah tergolong baik namun masih belum optimal Dapid, (2023). Kemudian peneliti dari Rilia aisyah Implementasi Kebijakan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Kabupaten Sumenep telah terlaksana dengan baik. Hal tersebut ditinjau dari model implementasi kebijakan Edward III meliputi aspek komunikasi, sumber daya, disposisi dan struktur organisasi. Rillia Aisyah Haris, (2017) penelitian dari Fahmi Hidayat dkk membuahkan hasil pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang diselenggarakan BKPPD Kabupaten Magelang khususnya pada penyelenggaraan Diklat teknis sudah terlaksana dengan baik namun belum optimal. Hidayat et al., (2022) Penelitian dari Ahsan Nidom mendapatkan hasil pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Dinas Pertanian Dan Pangan Kabupaten Demak belum berjalan secara optimal hal tersebut disebabkan Terbatasnya Anggaran, Sarana dan Prasarana, Motivasi Aparatur, Jumlah Tenaga Pendidik (MOH AHSAN NIDHOM, 2022) Penelitian dari Carina Safitri Hasibuan didapatkan kompetensi yang dimiliki aparatur BPPRD Kota Medan dinilai kurang baik yang disebabkan faktor penghambat yaitu keterbatasan anggaran dalam pengembangan kompetensi, keterbatasan jumlah kuota peserta pelatihan dan pendidikan, kurangnya penguasaan terhadap penggunaan teknologi informasi, serta sarana dan prasarana yang belum memadai. Hasibuan et al., (2021) Penelitian dari Yuliana pengembangan kompetensi yang dilaksanakan BPSDM Provinsi Kepulauan Riau dengan merencanakan pengembangan kompetensi ASN berdasarkan skor evaluasi kinerja pegawai dan tingkat kesenjangan kapasitas, dan rencana pengembangan kompetensi harus dilakukan oleh institusi. Yuliana (2022). Penelitian dari Sunaryo yang memiliki hasil Pengembangan kompetensi manajerial yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Bagai belum berjalan dengan efektif,

Dengan Penyebab; Kerjasama yang dibangun oleh BKPSDM dengan PNS masih kurang, Belum maksimal pelaksanaan AKD, dan Tidak efektifnya penyelenggaraan Pendidikan dan pelatihan Dilengan S (2022).

1.4 Pernyataan Kebaharuan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang seharusnya memiliki tingkat kebaharuan yang lebih tinggi, karena penelitian ini berpedoman kepada peraturan yang baru saja disahkan yakni UU Nomer 20 Tahun 2023 Tentang ASN sedangkan penelitian seluruhnya diatas masih mebggunakan UU No 5 Tahun 2014 yang merupakan UU sebelum UU 20 Tahun 2023. Yang mana di dalamnya terdapat beberapa perubahan termasuk dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi ASN. Selain itu penulis juga menggunakan 3 dimensi dalam melaksanakan penelitian sesuai pendapat dari MP hasibuan (2019) yang menyatakan pelaksanaan pengembangan kompetensi di laksanakan melalui Pendidikan, pelatihan dan mutasi.

1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui, mendeskripsikan, dan menganalisis pengembangan kompetensi sumber daya aparatur yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara Provinsi Jawa Tengah, faktor-faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi Sumber daya aparatur, serta upaya yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara Provinsi Jawa Tengah dalam mengatasi hambatan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur.

II. METODE

Pendelitan ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bertujuan menjelaskan sebuah permasalahan secara mendalam dan menggambarkan permasalahan sesuai fakta dengan mengumpulkan data data melalui wawancara, dokumentasi, observasi dan triangulasi cocok dengan permasalahan yang terjadi.(Simangungsong, 2017) Jika dilakukan dengan triangulasi maka data yang diperoleh dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap 12 orang. Kemudian diperkuat dengan adanya observasi yang dilakukan selama di lapangan serta dengan dokumentasi melalui dokumentasi kegiatan yang dilakukan dan juga dokumen dokumen yang menjadi penguat pernyataan yang didapat selama melakukan penelitian. Teknik analisis data dilakukan melalui Reduksi Data, Penyajian Data, dan Kesimpulan.(Nurdin, 2018) Dari hasil wawancara yang sudah didapatkan tersebut kemudian di analisis melalui teori Hasibuan yang menyatakan bahwa Pengembangan Kompetensi dilakukan melalui tiga hal yaitu pendidikan, pelatihan, dan mutasi.(Hasibuan Melayu S.P, 2019)

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis Pengembangan Kompetensi Pegawai Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara menggunakan teori dari Hasibuan (2019) yang menyatakan bahwa pengembangan kompetensi terhadap

sumber daya aparatur di BKD Kabupaten Jepara dilakukan melalui pendidikan, pelatihan dan mutasi. Adapun Pembahasan dapat dilihat pada subbab berikut :

3.1 Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara

a. Pendidikan

Dengan berdasarkan pendapat dari Hasibuan (2019) pengembangan kompetensi melalui pendidikan memiliki 3 indikator antar lain penguasaan teori dan konsep, kesempatan mendapatkan pendidikan dan moral yang dimiliki pegawai. Adapun penjelasannya sebagai berikut

1. Penguasaan teori dan konseptual

Dari hasil wawancara dan observasi yang dilakukan kemampuan teori atau konseptual pegawai merupakan hal dasar yang harus dimiliki oleh pegawai untuk menyelesaikan tugasnya. Secara garis besar kemampuan teori atau konseptual aparatur sebanding dengan tingkat pendidikan yang ditempuh oleh aparatur itu sendiri. Semakin tinggi pendidikan yang ditempuh semakin tinggi pula penguasaan teori atau konseptual seorang pegawai

2. Kesempatan mengikuti pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilaksanakan didapatkan data pemberian Izin dan tugas belajar 3 tahun terakhir sebagai berikut

Tabel 3. 1 Daftar ASN BKD Kabupaten Jepara Yang melaksanakan Izin Belajar Tahun 2021-2023

Tahun	2021	2022	2023
Jumlah	-	1	6

Sumber : BKD Jepara (diolah oleh penulis)

Dari Berdasarkan hasil wawancara dan data pendukung yang ada menunjukkan bahwa pihak pimpinan BKD kabupaten Jepara sendiri mendukung dan memberikan kesempatan kepada pegawai nya untuk berkembang khususnya dalam mengikuti pendidikan formal.

3. Moral yang dimiliki pegawai

Loyalitas dan tanggung jawab merupakan 2 hal yang menjadi komponen tolak ukur moral pegawai. Ketika pegawai tersebut loyal pasti dapat dipastikan pula pegawai tersebut bertanggung jawab. Bentuk loyal yang dituangkan melalui sikap disiplin masih terdapat beberapa oknum yang masih belum disiplin dengan datang ke kantor melebihi jam maksimal masuknya, ataupun istirahat sebelum jam waktunya.

b. Pelatihan

Pelatihan memiliki 2 indikator yakni ketrampilan teknis dan ketrampilan manajerial. Adapun penjelasannya sebagai berikut

1. Ketrampilan teknis

Gambar 3. 1 Jumlah Pelatihan Kemampuan Teknis Yang Diikuti ASN BKD kabupaten Jepara 3 tahun terakhir



Sumber : BKD Jepara (diolah oleh penulis)

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan data diatas yang menunjukkan pelaksanaan diklat teknis sudah dilakukan oleh BKD dengan manfaat yang dirasakan oleh para pegawai dengan munculnya inovasi dengan berbasis teknologi. Namun memang masih di akui dalam segi kuantitas nya belum dapat dilaksanakan secara maksimal dengan kendala utamanya anggaran.

2. Ketrampilan Manajerial

Dari hasil wawancara ketrampilan manajerial merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi. Kemampuan mengelola, mengatur, dan memimpin suatu organisasi khususnya melekat pada *figure* pimpinan berpengaruh terhadap penyelesaian pekerjaan dan kinerja organisasi tersebut. Dari 36 orang pegawai hanya 7 orang saja yang pernah melaksanakan pelatihan manajerial salah satunya yakni diklat pimpinan. Hal itu menandakan pelaksanaan pengembangan manajerial yang ada di BKD Kabupaten Jepara yang telah dilaksanakan namun masih belum maksimal dan perlu untuk ditingkatkan, hal tersebut tidak terlepas dari keterbatasan anggaran dan minimnya kuota sehingga pelaksanaannya harus mengantri sesuai urutan prioritas yang telah ditentukan.

c. Mutasi

Pelatihan memiliki 3 indikator yakni Seniority sistem, meryt sistem, dan spoil sistem. Adapun penjelasannya sebagai berikut

1. Meryt Sistem

Berdasarkan wawancara yang telah dilaksanakan didapatkan bahwa produktifitas kinerja salah satu faktor utama dalam mempengaruhi proses mutasi. Pegawai dengan angka produktifitas kinerja yang tinggi lebih berpeluang mendapatkan mutasi ketempat kerja yang lebih baik ataupun bahkan mendapat promosi. Tingkat produktifitas masing masing pegawai dipengaruhi oleh semangat kerja dari masing masing individu.

2. Seniority Sistem

Berdasarkan wawancara yang telah dilaksanakan didapatkan bahwa pengalaman kerja merupakan salah satu hal yang diperhatikan dalam melaksanakan mutasi. Walaupun pengalamn yang dimiliki oleh pegawai hal yang berharga. Namun pegawai juga manusia yang memiliki rasa bosan dan

jenuh. Kedua hal tersebut yang diantisipasi dengan memutasi supaya tidak berimbas kepada kinerja yang dimiliki pegawai.

3. Spoil Sistem

Dari hasil wawancara di atas didapatkan bahwa anggapan mengenai faktor suka tidak suka dalam pelaksanaan mutasi tidak terlaksana di BKD Jepara. Karena dengan budaya baik yang diterapkan oleh kepala BKD selaku pimpinan dan lingkungan yang kondusif dan saling *support*. Pelaksanaan mutasi di BKD Jepara hanya diberikan kepada pegawai yang terdapat masalah keluarga, pribadi, pengalaman kerja dan tentu yang utama berdasarkan kompetensi atau kemampuan yang dimiliki.

3.2 Faktor Penghambat Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara

a. Aturan Yang Tumpang Tindih

Berdasarkan hasil wawancara permasalahan yang menjadi faktor pengembangan kompetensi sumber daya aparatur belum terlaksana secara maksimal dikarenakan aturan yang tumpang tindih sehingga kewenangan dimiliki terbatas yang berimbas kepada berbagai pengembangan belum bisa dilakukan secara maksimal.

b. Keterbatasan Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran yang merupakan *instrument* terpenting dalam setiap kegiatan sangat berpengaruh terhadap maksimal atau tidaknya hasil akhir output dari kegiatan itu sendiri. Seperti yang ada di BKD pimpinan dan bidang terkait sebagai pengguna anggaran telah mengelola anggaran yang diberikan secara maksimal tetapi karena banyaknya kebutuhan dengan anggaran yang terbatas maka pelaksanaan pengembangan sumber daya aparatur khususnya di BKD belum maksimal.

c. Motivasi Pegawai

Motivasi yang timbul dari pegawai itu sendiri tentunya tidak bisa dikendalikan oleh organisasi perangkat daerah. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi motivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensinya. Faktor tersebut antara lain keluarga, usia dan zona nyaman yang membuat pegawai tidak ada semangat untuk melaksanakan pengembangan

3.3 Upaya yang Telah Dilaksanakan

a. Memperbaiki dan Mengubah Aturan Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, dan Fungsi Serta Tata Kerja BKD

Perubahan terhadap peraturan BKD sedang di proses di DPRD perubahan yang sangat kentara yakni nama dari BKD akan diganti dengan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD). Selain itu perubahannya yakni pengembangan SDM akan berdiri pada bidang sendiri sehingga diharapkan pengembangan kompetensi pegawai akan lebih maksimal lagi.

b. Kerjasama dengan Pihak lain

Bentuk kerjasama dengan pihak lain ini yakni diusulkannya beberapa nama yang perlu dikembangkan kompetensinya kepada BKN, BKD Prov, BKPSDM Prov atau Lembaga lain yang masih mempunyai kuota untuk menampung pegawai yang ingin dikembangkan. Kebanyakan kegiatan yang kami ajukan kepada instansi tersebut yakni bentuk pelatihan pelatihan yang tidak dapat dilaksanakan oleh BKD Kabupaten Jepara karena keterbatasan anggaran itu tadi.

c. Memberikan Motivasi Kepada Pegawai

Supaya tetap menjaga motivasi pegawai pimpinan BKD melakukan pendekatan secara personal dan menjadi *problem solving (motivator)* bagi para pegawai. Kemudian membangun lingkungan kerja yang humanis produktif dan kekeluargaan sehingga pegawai kalau bekerja itu susananya tidak bosan dan nyaman untuk bekerja. Memberikan hadiah berupa uang ataupun pujian bagi siapa aja pegawai yang telah meningkatkan kemampuannya baik itu kuliah lagi atau ikut diklat.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Jepara Provinsi Jawa Tengah tergolong pada kategori cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaannya dengan menggunakan dimensi dari Hasibuan(2019) yakni Pendidikan, Pelatihan & Mutasi. Dari segi pendidikan pelaksanaannya yang sudah cukup baik dengan pemberian ijin belajar yang setiap tahunnya meningkat hal ini sama dengan penelitian milik Hidayat et al., (2022) setiap aparatur memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti Pendidikan lanjutan. Kemudian dari segi pemberian pelatihan letak permasalahannya kurang lebih sama dengan penelitian Dapid, (2023) pelaksanaannya masih terdapat beberapa kendala yang menghambat antara lain belum optimalnya pemenuhan kebutuhan dan pemanfaatan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, anggaran dan kuota yang terbatas Untuk pelaksanaan program pengembangan kompetensi dan motivasi Aparatur Sipil Negara yang masih tergolong masih kurang. Kemudian sama halnya dengan penelitian Nidhom A (2022) pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan pada Dinas Pertanian Dan Pangan Kabupaten Demak belum berjalan secara optimal hal tersebut disebabkan terbatasnya anggaran, sarana dan prasarana, motivasi aparatur, jumlah tenaga pendidik. Dari pernyataan diatas dapat ditarik garis merah bahwa permasalahan mengenai pengembangan kompetensi di setiap daerah hampir sama khususnya dalam aspek pemberian pelatihan masih terdapat permasalahan pada hal anggaran dan kuota yang terbatas serta motivasi pegawai.

Kemudian yang menjadi pembeda dengan penelitian sebelumnya dimana pada penelitian sebelumnya jarang menggunakan dimensi mutasi yang didalamnya terdapat indikator pengaruh dari pihak lain atau yang biasa dipahami dengan pengaruh politik dengan melibatkan faktor suka tidak suka, kedekatan, maupun kekeluargaan. Pada Penelitian kali ini hal tersebut menjadi berbeda dimana aparatur yang ada di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Jepara berkomitmen untuk bekerja secara professional. Aparatur menyetujui bahwa mutasi yang

didasarkan pada faktor suka dan tidak suka serta kekeluargaan ialah mutasi yang kurang baik.

3.5 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan faktor penghambat dalam Pengembangan kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara dalam pelaksanaannya yakni bentuk Susunan Tata Kerja yang belum di *upgrade* dengan perkembangan dan tuntutan jaman sekarang. Hal itu yang membuat kinerja dari bidang dan sub bidang yang belum maksimal. Namun hal tersebut tahun ini mencoba diperbaiki dengan mengganti dan mengubah susunan dan tata kerjanya. Hal tersebut juga berimbas pada perubahan nama organisasi yang semula BKD menjadi BKPSDMD. Perubahan lainnya nanti terletak pada bidang pengembangan SDM yang sebelumnya masih menjadi Sub Koordinator dengan perubahan ini menjadi bidang berdiri sendiri. Dengan berubahnya ini maka diharapkan pelaksanaan pengembangan kompetensi bagi sumber daya aparatur dapat berjalan lebih maksimal.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di BKD Kabupaten Jepara berjalan cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan : aspek pendidikan berjalan sudah baik, melalui pemberian tugas belajar dan juga izin belajar yang dalam 3 tahun terakhir prospek nya semakin meningkat. Aspek pelatihan cukup baik, didasarkan kepada pelatihan teknis walaupun dilaksanakan tetapi masih inkonsisten atau belum konsisten tiap tahunnya. Kemudian yang mengikuti diklat manajerial ataupun diklat pimpinan masih sedikit pegawai yang mengikuti sebagai syarat menduduki sebuah jabatan. Aspek Mutasi berjalan cukup baik, didasarkan dalam menempatkan pegawai belum sepenuhnya sesuai prinsip *right man on the right place* yang dapat dilihat dari latar belakang pendidikan yang belum sesuai dengan beban kerja. Dan juga pelaksanaan *System Meryt* yang masih belum dilaksanakan secara maksimal.

Faktor yang menjadi penghambat dari Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di BKD Kabupaten Jepara antara lain; Aturan yang tumpang tindih sehingga kewenangan dimiliki bidang pengembangan SDM terbatas, Anggaran yang diberikan belum cukup dikarenakan banyaknya kebutuhan dengan anggaran yang terbatas., Motivasi yang masih rendah dikalangan pegawai.

Upaya yang dilakukan BKD Kabupaten Jepara untuk mengatasi hambatan yang ada dengan cara melakukan: Memperbaiki dan mengubah aturan kedudukan, susunan organisasi, tugas, dan fungsi serta tata kerja BKD menjadi BKPSDM Kabupaten Jepara, Kerjasama dengan pihak lain khususnya pada kegiatan pengembangan kompetensi ASN, Memberikan motivasi kepada pegawai melalui program meeting setiap hari senin dan melalui pendekatan personal pimpinan.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian.

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih belum maksimalnya hasil penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Jepara beserta jajaran yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, Bapak Drs. Haryanto, M.Si yang telah membimbing dalam menuliskan karya ilmiah ini serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Dapid. (2023). *ANALISIS PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN KEPEGAWAIAN PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAERAH KABUPATEN BANGKA SELATAN*.
- EUNIKE AWALLA FEMMY M. G. TULUSAN ALDEN LALOMA. (2019). *PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN DI KANTOR BKD MELONGUANE KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD*.
- Hasibuan, C. S., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2021). PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR DI BADAN PENGELOLA PAJAK DAN RETRIBUSI DAERAH KOTA MEDAN PROVINSI SUMATERA UTARA. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 47(2), 221–238. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v47i2.2251>
- Hasibuan Melayu S.P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayat, F., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2022). PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR MELALUI DIKLAT TEKNIS PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DAERAH KABUPATEN MAGELANG PROVINSI JAWA TENGAH. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 10(1), 52–72. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v10i1.2500>
- Humas Prov. Kaltim. (2014). *PNS Harus Bermoral dan Profesional*. Pemprov Kaltim.Com. <https://www.kaltimprov.go.id/berita/pns-harus-bermoral-dan-profesional>
- MOH AHSAN NIDHOM. (2022). *PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR DI DINAS PERTANIAN DAN PANGAN KABUPATEN DEMAK PROVINSI JAWA TENGAH*.
- Muhammad Subhan Iswahyudi, M., Rusdin Tahir, A., Harun Samsuddin, Ciq., Ir Yayan Hadiyat, Ce., Herman, M., Deky Hamdani, M., & Syahri Ramadoan, M. (2023). *STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA (Mengelola dan menetapkan SDM yang Berkualitas)*. www.buku.sonpedia.com
- Najah, M. (2019). *STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PENGURUS PONDOK PESANTREN SUNAN DRAJAT PACIRAN LAMONGAN*.

Nurdin, I. (2018). *Metodologi Penelitian Sosial*. IPDN pers.

Rillia Aisyah Haris. (2017). *IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI KABUPATEN SUMENEP*.

Rudito, B. (2016). *Aparatur Sipil Negara Pendukung Reformasi Birokrasi*. Kencana.

Sartika, D., & Kusumaningrum, M. (2017). *PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN PEMERINTAH PROVINSI KALIMANTAN TIMUR*.

Simangungsong, F. (2017). *Metedologi Penelitian Pemerintahan* (pertama). alfabeta .

https://www.kominfo.go.id/content/detail/16505/apa-itu-industri-40-dan-bagaimana-indonesia-menyongsongnya/0/sorotan_media

