

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

Obeta Amedia Putra  
NPP. 31.0471

*Asdaf Kabupaten Batang, Provinsi Jawa Tengah  
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik  
Email : [obetaputra59@gmail.com](mailto:obetaputra59@gmail.com)*

Pembimbing Skripsi : Dr. Drs. Didik suprayitno, M.M

**ABSTRACT**

**Problem Statement/Background (GAP):** This research was conducted because of the inadequate role of ASN in providing services to the community. In the era of industrial revolution 4.0, government bureaucracy is supposed to be professional and competent in providing services to the community. **Purpose:** to find out how to develop the competency of apparatus resources in the Batang Regency Regional Civil Service Agency. The theory used by Cover, Roger, and Rebecca Meeril's competency theory in Sedarmayanti (2017:217) contains three dimensions, namely 1) technical competence, 2) conceptual competence, 3) competence for life. The research method used is descriptive qualitative with an inductive approach. Using the Miles and Huberman model data analysis technique which consists of data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. **Method :** This research uses a qualitative approach which aims to explain a problem in depth and describe the problem according to the facts by collecting data through interviews, documentation, observation and triangulation according to the problems that occur. **Result:** The implementation of competency development for apparatus resources in the Batang Regency regional civil service agency has not yet run optimally. Of the 3 (three) dimensions of competence that have been explained, only technical competence and competence for life have been developed quite well, while conceptual competence is still not working well. **Conclusion:** Based on the dimensions of technical competence, conceptual competence, and competence for life, it has not run optimally due to several obstacles, including limited budget, inadequate infrastructure, the influence of age and motivation, as well as a mismatch between training and competence. Efforts have been made by the Batang Regency Regional Civil Service Agency to overcome these obstacles, including by proposing additional budgets, completeness of infrastructure and placing the role of leaders as motivators.

**Keywords:** Development, Competency, Apparatus

**ABSTRAK**

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Penelitian ini dibuat karena adanya ketidakmaksimalan peran ASN dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Perkembangan zaman di era revolusi industri 4.0 birokrasi pemerintahan sudah seharusnya untuk profesional dan berkompeten dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. **Tujuan:** Untuk mengetahui bagaimana pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang. Teori yang digunakan teori kompetensi milik Cover, Roger, dan Rebecca Meeril dalam Sedarmayanti (2017:217) terdapat tiga dimensi yakni 1) kompetensi teknis, 2) kompetensi konseptual, 3) kompetensi untuk hidup Metode penelitian yang digunakan deskriptif kualitatif dengan pendekatan induktif. Dengan teknik analisis data model Miles dan Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. **Metode :** Penelitian 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. **Hasil/Temuan:** Pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Badan kepegawaian daerah Kabupaten Batang belum berjalan secara optimal. Dari ke-3 (tiga) dimensi kompetensi yang telah dijelaskan hanya kompetensi teknis dan kompetensi untuk hidup yang telah dikembangkan dengan cukup baik, sedangkan kompetensi konseptual masih belum berjalan dengan baik. **Kesimpulan:** Berdasarkan dimensi kompetensi teknis, kompetensi konseptual, dan kompetensi untuk hidup belum berjalan secara optimal dikarenakan terdapat beberapa kendala antara lain terbatasnya anggaran ,sarana prasarana yang belum memadai, pengaruh usia dan motivasi, serta ketidaksesuaian diklat dengan kompetensi. Upaya telah dilakukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang untuk mengatasi hambatan tersebut antara lain dengan mengusulkan penambahan anggaran, kelengkapan sarana prasarana serta menempatkan peran pimpinan sebagai motivator.

**Kata Kunci :** Pengembangan, Kompetensi, Aparatur

## I. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia menjadi salah satu komponen yang sangat penting bagi kelangsungan birokrasi pemerintahan. Sebagai penggerak birokrasi pemerintahan era modern, Aparatur Sipil Negara dituntut untuk terus meningkatkan kualitasnya agar tujuan suatu organisasi dapat tercapai Rudito, (2016). Perubahan zaman diikuti dengan teknologi yang semakin canggih menuntut manusia untuk bisa beradaptasi dan menyesuaikan perkembangan yang terjadi. Kualitas sumber daya manusia sangat berpengaruh dalam membentuk tatanan negara yang maju dan berdaya saing global. Hal ini dapat dilihat dari kualitas sumber daya aparaturnya. Peningkatan kompetensi sumber daya aparatur di lingkungan Pemerintah Daerah mendorong adanya perubahan manajemen kepegawaian yang mampu mendukung pembangunan tata pemerintahan yang demokratis, desentralistik dan dinamis. Ekonomi pasar sosial yang semakin terbuka memerlukan pembentukan aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki kekuatan dan kemampuan serta daya saing yang semakin tinggi dan semakin mampu melaksanakan pencapaian tujuan dan program pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Sumber daya aparatur memiliki peran yang strategis dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan seperti pelayanan

publik yang berkualitas kepada masyarakat. Untuk menciptakan aparatur yang baik dalam memberikan pelayanan publik, pengembangan kompetensi menjadi cara dan upaya yang ditempuh Sidabutar, (2020).

Dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 juga menyebutkan tentang Aparatur Sipil Negara menyatakan bahwa setiap pegawai ASN wajib melakukan pengembangan kompetensi melalui pembelajaran secara terus menerus agar tetap relevan dengan tuntutan organisasi. Dengan adanya Undang- Undang tersebut, Pemerintah berharap ASN dapat memberikan perubahan yang signifikan dalam proses pengembangan kompetensi sehingga mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur ini dapat meningkatkan kinerja aparatur sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat. Pengembangan yang dilakukan idealnya sesuai dengan perencanaan kebutuhan pengembangan kompetensi agar dapat menghasilkan sumber daya aparatur yang berkompeten. Hanya saja, dalam prakteknya, dari proses perencanaan hingga evaluasi pengembangan kompetensi aparatur tidak luput dari permasalahan sehingga belum didasarkan kepada analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan.

## 1.2 Kesenjangan Masalah Yang di Ambil (GAP Penelitian)

Lokus penelitian yang dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang yang memiliki total 41 ASN. Salah satu tolak ukur untuk melihat kompetensi aparatur yang baik dilihat dari latar belakang pendidikan formal yang ditempuh. Berikut tabel mengenai menyajikan data pendidikan aparatur yang ada di BKD Kabupaten Batang :

Tabel 1. 1

Tingkat Pendidikan Formal Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang tahun 2023

No	Pendidikan	Jumlah Orang	Presentase
1	Pasca Sarjana (S2)	7	16.28 %
2	Sarjana(SI)	18	58.14 %
3	DIPLOMA IV(DIV)	0	0 %
4	DIPLOMA III(DIII)	1	2.33 %
5	SMA	11	16.28 %
6	SLTP	4	6.98 %
<b>Jumlah</b>		<b>41</b>	<b>100.00 %</b>

Sumber: diolah oleh peneliti, 2023

Berdasarkan data pendidikan formal aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang, peneliti dapat melihat kategori pendidikan formal yang dimiliki aparatur tergolong cukup. Ditambah dengan pernyataan dari Penjabat Kepala Badan Kepegawaian Kabupaten Batang Daerah “sumber daya manusia di Badan Kepegawaian Daerah cukup memadai. Akan tetapi, dari segi kualitas masih perlu ditingkatkan.” Berdasarkan 2 masalah tersebut proses pengembangan kompetensi

aparatur di BKD Kabupaten Batang apabila belum terlaksana dengan baik maka akan sangat mempengaruhi kinerja dari pegawai itu sendiri.

### **1.3 Penelitian Terdahulu**

Dalam proses pembuatan penelitian ini tentunya tidak terlepas dari penelitian yang sebelum sebelumnya. Hal ini digunakan sebagai bahan referensi dalam melaksanakan penelitian. penelitian tersebut antara lain, Penelitian milik Puspa Ayu mengenai Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Magetan Provinsi Jawa Timur dengan hasilnya menunjukkan hanya penyelenggaraan Diklat Kepegawaian di Kabupaten Magetan masih belum optimal dikarenakan terdapat beberapa kendala Ayu Widhi, (2022). Kemudian penelitian milik Gede wirata tentang yang meneliti mengenai Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali menunjukan hasil peran pimpinan dalam pengembangan kompetensi PNS di BPSDM Provinsi Bali belum maksimal dalam menggerakkan, mengarahkan dan mengevaluasi bawahan untuk memenuhi hak dan kesempatan pengembangan kompetensi PNS Wirata et al., (2021). Kemudian penelitian milik Joshua mengenai Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Kantor Camat Langowan Timur Kabupaten Minahasa menunjukkan hasil menunjukkan bahwa faktor akreditasi badan diklat Kabupaten Minahasa adalah salah satu faktor yang menyebabkan diklat pengembangan kompetensi aparatur sipil negara tidak dilaksanakannya oleh BKD Kabupaten Minahasa Friendly Josua Momor, (2019). Kemudian penelitian milik Prihartini yang sama membahas pengembangan kompetensi ASN di DPMPTSP & Naker Kabupaten Bone Bolango dengan hasil Pengembangan Kompetensi Aparatur pada Dinas Penanaman Modal Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja (DPMPTSPTK) Kabupaten Bone Bolango, Provinsi Gorontalo sudah berjalan dengan baik Prihatini, (2019). Selanjutnya penelitian milik Ali mashuri dkk mengenai strategi pengembangan kompetensi ASN mewujudkan World Class Government dengan hasil Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dalam pengembangan kompetensi yang dilakukan pada era pandemi covid-19 ini melalui program pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara berbasis corporate university Aparatur Sipil Negara Mashuri Ali, (2022). Kemudian penelitian milik Sidabutar mengenai Kajian penerapan corporate university dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur sipil negara dengan hasil pengembangan CU untuk peningkatan kemampuan ASN akan melibatkan investasi dalam jumlah besar baik manusia dan keuangan Sidabutar, (2020). Selanjutnya penelitian milik Sumanti, (2018) yang membahas tantangan dan peluang pengembangan kompetensi PNS dengan hasil tantangan yang dihadapi yaitu gap antara standar kompetensi suatu jabatan dengan kompetensi yang dimiliki pegawai, ketiadaan dokumen rencana pengembangan kompetensi di tiap instansi serta terbatasnya alokasi anggaran di daerah untuk membiayai kegiatan pengembangan kompetensi yang telah direncanakan. Selanjutnya penelitian milik Widia Eka Wardani et al., (2015) yang meneliti mengenai Pengembangan Kompetensi ASN di Dishub Prov Kaltim dengan hasil Pengembangan kompetensi Pegawai di Kantor Dinas Perhubungan Kalimantan Timur yang jelaskan melalui sub fokus pelaksanaan pendidikan formal dan diklat

pegawai (administrasi, teknis dan kepemimpinan) yang telah dilakukan belum mencapai hasil yang optimal. Kemudian penelitian milik Eunike Awalla et al., (2018) dengan hasil 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. Kemudian penelitian milik Kamaluddin et al., (2021) dengan hasil indikator Diklat yang sistematis dan terencana, pengembangan yang berkesinambungan, penciptaan organisasi pembelajar, diklat terkait kinerja dan pengembangan manajemen dan perencanaan karier dalam kategori sangat baik. Dan yang terakhir penelitian milik Zohrotul, (2022) dengan hasil untuk meningkatkan kinerja ASN perlu adanya peningkatan layanan kepegawaian layanan online, mindset berpikir, optimalisasi anggaran, dan perbaikan sarpras.

#### **1.4 Pernyataan Kebaharuan Ilmiah**

Sebagai bentuk bukti dari pernyataan pembaharuan penelitian ini dibuat yakni dalam landasan legalistik penulis menggunakan Undang Undang ASN No 20 Tahun 2023 yang dikeluarkan untuk mengganti UU ASN yang lama No 5 Tahun 2014. Kemudian penelitian ini dilaksanakan dengan data yang diperbaharui serta narasumber yang berbeda dari yang lain

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang Provinsi Jawa Tengah, faktor penghambat pengembangan kompetensi sumber daya aparatur serta upaya yang harus dilakukan dalam menghadapi faktor penghambat pengembangan sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang Provinsi Jawa Tengah.

## **II. METODE**

Penelitian 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 10 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. Dengan teknik analisis data model Miles dan Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan Nurdin, (2018) Dari hasil wawancara yang sudah didapatkan tersebut kemudian di analisis melalui teori kompetensi milik Cover, Roger, dan Rebecca Meeril dalam Sedarmayanti, (2017:217) terdapat tiga dimensi yakni 1) kompetensi teknis, 2) kompetensi konseptual, 3) kompetensi untuk hidup.

### III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah melaksanakan penelitian untuk melihat pelaksanaan pengembangan kompetensi di BKD Kabupaten Batang menggunakan teori kompetensi milik Cover, Roger, dan Rebecca Meeril dalam Sedarmayanti (2017:217) terdapat tiga dimensi yakni 1) kompetensi teknis, 2) kompetensi konseptual, 3) kompetensi untuk hidup mendapatkan hasil yang bisa dilihat pada subbab berikut :

#### 3.1 Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang

##### a. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis merupakan kemampuan dasar yang dimiliki setiap orang untuk melaksanakan tugas atau kegiatan yang diberikan. Dalam menilai kompetensi teknis seorang pegawai dapat dilihat dari bagaimana keahlian pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditentukan. Berdasarkan dari hasil wawancara & observasi, penulis melihat bahwa keahlian tugas bidang yang dimiliki oleh aparatur masih kurang, terlebih pada keahlian dalam teknologi. Dibuktikan dengan tabel data berikut :

Tabel 3.1  
Data Pegawai Yang Belum Menguasai Komputer

No	Nama Pegawai	Kesulitan
1	Sam Unul Ghozi	Kurang Menguasai Microsoft Excel
2	Setya Agus K, SE	Kurang Bisa Dalam Penguasaan Aplikasi Kepegawaian
3	Bhisma	Kurang Menguasai Microsoft Excel
4	Ridho Alfandi, S.STP	Kurang Menguasai Dalam Penggunaan Aplikasi Kepegawaian
5	Azizi	Kurang Menguasai Microsoft Excel

Sumber Bagian Umpeg BKD Kabupaten Batang Diolah peneliti

Untuk tetap menjaga dan meningkatkan kompetensi teknis yang dimiliki oleh pegawai BKD Kabupaten Batang juga memberikan pengembangan berupa Diklat teknis kepada para pegawai hal tersebut dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 3.2  
Data Pegawai yang Pernah Mengikuti Diklat Teknis

No	Nama	Diklat
1	Heri Wuryanta, STP,MP	Diklat Teknis Analisis Jabatan
2	Sugiyono, SE	Diklat Teknis Analisis Jabatan
3	Eni Hurustiati, S.Sos	Diklat Teknis Analisis Jabatan
4	Ir. Sri Sulistyowati, MM	Diklat Teknis Pelayanan Publik
5	Santosa, SP	Diklat Teknis Pelayanan Publik

6	Setya Agus Kurniawan, SE	Diklat Teknis Pelayanan Publik
7	Sam Unul Ghazi	Diklat Teknis Pelayanan Publik
8	Budi Sulistiyawan, S.P	Diklat Teknis Pelayanan Publik

Sumber : Sub Bagian Umum dan Kepegawaian BKD Kabupaten Batang

Diklat yang diikuti dan pelaksanaan pendidikan formal dapat meningkatkan penguasaan pengetahuan dan keahlian yang mampu memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja pegawai BKD. Keikutsertaan diklat teknis pegawai sudah dilaksanakan dengan cukup optimal. Begitupun dengan pendidikan formal yang menjadi latar belakang pegawai BKD sudah cukup optimal sebagai dasar dalam membekali pengetahuan dan keahlian dalam bekerja.

**b. Kompetensi Konseptual**

Kompetensi konseptual merupakan keterampilan mental yang memiliki tujuan untuk mengintegrasikan seluruh kegiatan organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam melakukan analisa dan pengelolaan informasi yang didapatkan dari beberapa sumber. Salah satu bentuk kompetensi konseptual yakni kemampuan aparatur dalam membuat pengandaian/perencanaan yang berfungsi memberikan ide atau konsep kegiatan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan instansi. Selain kemampuan dalam membuat perencanaan, seorang pegawai juga harus menguasai kemampuan mengubah perspektif yang artinya adalah kemampuan seorang pegawai dalam memberikan pandangan dan pemikiran yang berbeda dari sudut pandang lain untuk memberikan suatu solusi dari permasalahan yang terjadi. Dari pernyataan di atas dapat penulis tangkap bahwa kompetensi konseptual sangat penting untuk dapat dikuasai khususnya oleh para pegawai khususnya para pejabat struktural, sehingga diharapkan para pejabat struktural BKD Kabupaten Batang dapat mengikuti diklat kepemimpinan. Hal diatas didukung dengan data pegawai BKD Kabupaten Batang yang telah mengikuti diklat kepemimpinan sebagai berikut :

Tabel 3.3  
Data Pegawai BKD Kabupetan Batang yang Telah Mengikuti Diklat Kepemimpinan

No	Diklat Kepemimpinan	Jumlah (org)
1	Diklat Kepemimpinan II	1
2	Diklat Kepemimpinan III	3
3	Diklat Kepemimpinan IV	2

Sumber : Sub Bagian Umpeg BKD Kabupaten Batang, Diolah Penulis 2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa jumlah pegawai BKD Kabupaten Batang yang telah mengikuti diklat kepemimpinan hingga pada tahun 2023 yaitu 1 orang pegawai telah mengikuti Diklat PIM II, dan 2 orang pegawai telah mengikuti Diklat PIM III, kemudian 2 orang pegawai telah mengikuti Diklat PIM IV. Berdasarkan dari hasil observasi dan wawancara yang dilakukan penulis dengan para informan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi konseptual baik dalam bentuk kemampuan dalam membuat perencanaan dan kemampuan dalam mengubah perspektif yang dimiliki pegawai BKD dinilai belum cukup baik, sehingga sangat diperlukan upaya pengembangan kompetensi tersebut. Upaya pengembangan kompetensi konseptual bagi pegawai BKD dilakukan dengan cara mengikutsertakan pegawai pejabat struktural dalam Diklat Kepemimpinan sehingga dapat mengembangkan kemampuan konseptual yang nantinya ilmu tersebut dapat dibagikan pada pegawai lainnya. Namun, keikutsertaan pegawai BKD dalam Diklat Kepemimpinan dinilai masih belum optimal yang disebabkan banyak pegawai pejabat struktural yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan sesuai dengan jenjang jabatannya.

**c. Kompetensi Untuk Hidup**

Dari tiga kompetensi yang dijelaskan pada Teori Kompetensi oleh Cover, Roger, dan Rebecca Meril, kompetensi behaviour/perilaku merupakan kompetensi penting yang harus dikuasai oleh pegawai sebagai indikator utama keberhasilan proses pemerintahan. Karena kompetensi untuk hidup merupakan kemampuan pegawai dalam saling berhubungan antar orang lain, diantaranya kemampuan dalam berkomunikasi, kemampuan bekerja sama dalam organisasi, serta kemampuan pegawai dalam melihat suatu kondisi. Hal ini tentu berguna dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

berdasarkan hasil observasi di lapangan, penulis menemukan fenomena bahwa kompetensi untuk hidup pegawai BKD terutama dalam mendengar dan berkomunikasi sudah tergolong baik. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengangkatan PNS dan PPPK yang merupakan program yang diselenggarakan oleh BKD Kabupaten Batang. Sehingga dapat penulis ketahui bahwa pegawai BKD memiliki kemampuan dalam mendengar serta berkomunikasi yang baik. Selain itu seorang pegawai juga harus memiliki kemampuan beroperasi dalam organisasi. Artinya adalah seorang pegawai harus senantiasa dapat bekerja dalam sebuah kelompok. Keduanya dilengkapi dengan kemampuan untuk melihat merupakan kemampuan pegawai dalam melihat, memperhatikan, serta kepedulian terhadap situasi dan kondisi atau lingkungan sekitar. Tujuan kemampuan ini adalah bagaimana pegawai menentukan sikap dengan melihat kondisi yang terjadi di lapangan.

Berdasarkan dari hasil wawancara dan observasi di atas dapat penulis simpulkan bahwa kompetensi untuk hidup yang dimiliki oleh pegawai BKD dinilai sudah baik. Kemudian upaya untuk mengembangkan aparatur dalam kompetensi ini masih terus dilakukan, diantaranya yaitu dengan mengikutsertakan pegawai BKD dalam Capacity Building, berbagai seminar

motivasi yang diselenggarakan oleh pihak eksternal, serta kegiatan studi lapangan di instansi pemerintahan maupun di instansi swasta.

### **3.2 Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Kabupaten Batang Provinsi Jawa Tengah**

#### **a. Terbatasnya Anggaran yang Tersedia Dalam Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi**

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat, dapat dipahami bahwa dalam upaya mengikutsertakan pegawai pada pelaksanaan diklat teknis, BKD memiliki kendala dalam hal anggaran yang tersedia. Sehingga, pegawai yang dapat mengikuti pelaksanaan diklat teknis jumlahnya terbatas sebab biasanya terkendala anggaran yang tidak mencukupi

#### **b. Ketidakesesuaian Diklat Teknis dengan Kompetensi yang Dibutuhkan**

Pengembangan yang tepat akan sangat memberikan manfaat bagi aparatur dalam menambah pengetahuan serta keahlian dalam melaksanakan tugas. Termasuk dalam pelaksanaan diklat teknis, jika pelaksanaan diklat teknis tidak sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan maka yang terjadi diklat tersebut menjadi sia-sia karena tidak dapat dipraktikkan dalam pekerjaannya. Berdasarkan dari hasil wawancara di atas dapat penulis lihat bahwa pelaksanaan diklat teknis yang diikuti oleh pegawai BKD terkadang masih tidak sesuai dengan kompetensi teknis yang dibutuhkan. Walaupun begitu, diklat yang diikuti tetap menjadi suatu pengalaman berharga bagi aparatur.

#### **c. Terbatasnya Sarana dan Prasarana dalam Pengembangan Kompetensi**

Terbatasnya kelengkapan sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana merupakan media dalam menunjang pelaksanaan pengembangan aparatur baik diklat teknis maupun seminar. Ditunjukkan berdasarkan hasil wawancara di atas maka penulis simpulkan bahwa sarana dan prasarana yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang belum sepenuhnya memadai, terlihat dari kurangnya fasilitas baik ruangan maupun perlengkapan ruangan lainnya dalam menunjang kegiatan pengembangan aparatur

#### **d. Faktor Usia dan Motivasi Aparatur**

Semangat kerja seorang aparatur sangat besar dipengaruhi oleh faktor usia aparatur. Semakin lama usia aparatur dalam bekerja akan semakin memberikan pengaruh pada hasil kerjanya, baik meningkat sebab pengalaman kerja yang dimiliki semakin banyak atau malah menurun sebab berkurangnya motivasi dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara dapat penulis simpulkan bahwa motivasi yang dimiliki oleh aparatur BKD dinilai sudah cukup baik, namun masih ada beberapa aparatur yang tidak mau dalam melanjutkan pendidikan ataupun menyiapkan diri dalam diklat PIM yang telah diselenggarakan. Hal tersebut dikarenakan faktor usia serta masa kerja aparatur yang sudah mendekati masa pensiun, sehingga motivasinya menurun.

### **3.3 Upaya Yang Dilakukan Dalam Mengatasi Hambatan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Batang**

**a. Penambahan Anggaran Pengembangan Aparatur**

Berdasarkan hasil wawancara didapat bahwa BKD Kabupaten Batang telah berupaya mengajukan penambahan dana untuk kegiatan pengembangan aparatur tahun ini, baik dalam pelaksanaan diklat, seminar, maupun capacity building dengan tujuan agar seluruh rangkaian program yang telah diprogramkan dapat terealisasi sepenuhnya

**b. Mengajukan Kebutuhan Diklat Teknis Berdasarkan Kompetensi Secara Rutin**

Berdasarkan pada wawancara bahwa Badan kepegawaian daerah Kabupaten Batang telah berupaya untuk mengajukan kebutuhan diklat agar dapat diselenggarakan oleh BKD Kabupaten Batang, yang nantinya diklat tersebut dapat tepat guna sesuai dengan keterampilan yang dibutuhkan pegawai. Pengajuan tersebut dilakukan secara online melalui aplikasi SAKTI, dimana bagian kepegawaian suatu OPD dapat menuliskan sebanyak-banyaknya diklat yang dibutuhkan oleh OPD tersebut, dan nantinya BKD Kabupaten Batang akan menganalisis dan memproses pengajuan pelaksanaan diklat tersebut untuk dapat diselenggarakan atau tidak.

**c. Melengkapi Sarana Dan Prasarana**

Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa upaya untuk melengkapi sarana dan prasarana di lingkungan BKD selalu dilakukan, melalui program pengelolaan sarana dan prasarana serta pengajuan permohonan anggaran kepada Pemerintah Daerah setempat dalam rangka mewujudkan program yang telah ditetapkan oleh Badan kepegawaian daerah Kabupaten Batang.

**d. Memberikan Peran Pimpinan Sebagai Motivator**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terlihat bahwa dalam meningkatkan motivasi bagi para pegawai BKD sangat dibutuhkan adanya peran seorang pemimpin. Peran tersebut telah dilaksanakan oleh kepala BKD yang terwujud pada pemberian motivasi ketika apel serta selalu meluangkan waktu untuk berkomunikasi dan mendekati diri dengan pegawai disela-sela kesibukan.

**3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Batang Provinsi Jawa Tengah tergolong pada kategori cukup baik. Hal tersebut dapat dilihat dari pelaksanaannya dengan menggunakan dimensi Cover, Roger, dan Rebecca Meeril dalam Sedarmayanti (2017:217) terdapat tiga dimensi yakni 1) kompetensi teknis, 2) kompetensi konseptual, 3) kompetensi untuk hidup. yang dimana hasilnya pelaksanaan kompetensi teknis telah dikembangkan dengan cukup baik dikarenakan masih terdapat beberapa pegawai yang dengan kompetensi teknis masih rendah hal ini sama dengan penelitian milik (Eunike Awalla et al., 2018) Pelaksanaan Diklat Teknis, Fungsional dan Kepemimpinan pada penyelenggaraan diklat penilaian angka kredit bagi tenaga fungsional, namun hal itu tidak dapat direalisasikan terkait dengan

adanya jumlah pembiayaan yang cukup tinggi. kemudian dari segi faktor penghambat sama dengan penelitian milik (Zohrotul, 2022) yakni Terbatasnya Anggaran, ketidaksesuaian Diklat Teknis dengan kompetensi, terbatasnya Sarana dan Prasarana

### **3.5 Diskusi Temuan Menarik Lainnya**

Temuan menarik lainnya yakni dimensi kompetensi untuk hidup yang merupakan kemampuan pegawai dalam saling berhubungan antar orang lain, diantaranya kemampuan dalam berkomunikasi, kemampuan bekerja sama dalam organisasi, serta kemampuan pegawai dalam melihat suatu kondisi. Dan didapatkan bahwa kompetensi ini dilaksanakan dengan baik. Hal ini menjadi menarik karena dalam penelitian yang menjadi referensi oleh penulis semuanya hanya berfokus kepada pendidikan, pelatihan, ketrampilan teknis, dan ketrampilan manjerial. Mengesampingkan dimensi ini yang impact nya terhadap pelayanan yang besar.

## **IV. KESIMPULAN**

Penulis menyimpulkan Pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Badan kepegawaian daerah Kabupaten Batang belum berjalan secara optimal. Dari ke-3 (tiga) dimensi kompetensi yang telah dijelaskan hanya kompetensi teknis dan kompetensi untuk hidup yang telah dikembangkan dengan cukup baik, sedangkan kompetensi konseptual masih belum berjalan dengan baik. Fakta ini terlihat dari semangat aparatur untuk mengikuti pengembangan diri masih rendah. Selain itu juga pengembangan diri untuk meningkatkan kemampuan terkait penggunaan teknologi guna melaksanakan pelayanan juga masih terbatas untuk beberapa pegawai. Adapun pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di BKD dilaksanakan dengan beberapa bentuk pengembangan antara lain pendidikan formal dan pelaksanaan pelatihan (diklat dan non-diklat).

Faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di BKD antara lain yaitu : a. Terbatasnya Anggaran yang Tersedia Dalam Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi; b. Ketidaksesuaian Diklat Teknis dengan kompetensi yang dibutuhkan; c. Terbatasnya Sarana dan Prasarana dalam Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi; d. Faktor Usia dan Motivasi Aparatur Dalam Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

Upaya yang telah dilakukan oleh Badan kepegawaian daerah Kabupaten Batang untuk mengatasi hambatan – hambatan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur adalah sebagai berikut: a. Penambahan anggaran untuk pengembangan aparatur; b. Mengajukan diklat berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan; c. Melengkapi sarana dan prasarana dalam menunjang kegiatan pengembangan aparatur; d. Menjadikan peran pemimpin sebagai motivator untuk aparatur

**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 Kabupaten Batang beserta jajaran yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, Kepada Bapak Dr. Drs. Didik suprayitno, M.M yang telah membimbing dalam menuliskan karya ilmiah ini serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

## VI. DAFTAR PUSTAKA

- Ayu Widhi, P. (2022). *PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN MAGETAN PROVINSI JAWA TIMUR*.
- Eunike Awalla, Femmy M.G, & Tulus Aladen L. (2018). *PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN DI KANTOR BKD MELONGUANE KABUPATEN KEPULAUAN TALAUD*.
- Friendly Josua Momor. (2019). *PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA DI KANTOR CAMAT LANGOWAN TIMUR KABUPATEN MINAHASA*.
- Kamaluddin, Abdul Mahsyar, & Ihyani Malik. (2021). *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PELATIHAN TEKNIS DI KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN TAKALAR*. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/index>
- Mashuri Ali. (2022). Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam Mewujudkan World Class Government. In *Societas: Jurnal Ilmu Administrasi & Sosial* (Vol. 11). <http://ejournal.unmus.ac.id/index.php/societas>
- Nurdin, I. (2018). *Metodologi Penelitian Sosial*. IPDN pers.
- Prihatini, T. F. (2019). *PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR: STUDI KASUS DI DINAS PENANAMAN MODAL PELAYANAN TERPADU SATU PINTU DAN TENAGA KERJA KABUPATEN BONE BOLANGO*. *Universitas Negeri Gorontalo, VI*.
- Rudito, B. (2016). *Aparatur Sipil Negara Pendukung Reformasi Birokrasi*. Kencana.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sidabutar, V. T. P. (2020a). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255–270. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v46i1.814>
- Simangunsong, F. (2017). *Metedologi Penelitian Pemerintahan* (pertama). alfabeta .
- Sumanti, R. (2018). *PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI DAERAH: TANTANGAN DAN PELUANG*.
- Widia Eka Wardani, Achmad Djumlani, & DB Paranoan. (2015). *Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Dinas Perhubungan Provinsi Kalimantan Timur*. 3.
- Wirata, G., Luh, N., Dan, W., & Sulandari, S. (2021). Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan

Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. In *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)* (Vol. 1, Issue 1).

Zohrotul, N. (2022). *EVALUASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA PADA BADAN KEPEGAWAIAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KABUPATEN PATI.*

