

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KABUPATEN BATU BARA**

Nadya Ester Yohana Nainggolan

NPP. 30.0122

Asdaf Kabupaten Batu Bara, Provinsi Sumatera Utara

Program Studi: Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: nadyanainggolan30@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Rikha Murliasari, S.STP, M.PA

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The development of an increasingly advanced era requires humans to adjust by improving their quality and be ready to compete. ASN as the driving wheel of government requires adequate competence in supporting the completion of the tasks possessed. But the fact in the field is still a lot of apparatus that needs to be improved and developed again. Purpose:* *The purpose of this research is to find out and describe the development of apparatus competence in the Personnel and Human Resources Development Agency and to find out the inhibiting factors and the efforts made to overcome these inhibiting factors. Method:* *This research employs a qualitative approach with an inductive method. The data collection techniques include interviews, observations, and documentation. Result:* *The results of the research show that the implementation of competency development in BKPSDM Batu Bara Regency, North Sumatra Province is going well, but there are still obstacles in its implementation. The limited budget and the interest of the apparatus in participating in activities are obstacles to developing the competence of the apparatus at BKPSDM Batu Bara Regency. Conclusion:* *This research concludes that developing civil servant competency in BKPSDM Batu Bara Regency is important for improving the quality of public services and apparatus performance, including training, career development, technical guidance, evaluation, soft skills development, technology and collaboration. The main obstacles are employee motivation and budgets that need to be increased. Suggestions for the Batu Bara Regency government include increasing the budget, digitizing career development programs, and enforcing the ASN Professionalism Index to improve order and professionalism of civil servants.*

Keywords: *Apparatur, Competence, Development*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): *Perkembangan zaman yang semakin maju menuntut manusia untuk menyesuaikan diri dengan meningkatkan kualitas diri dan siap untuk berkompetisi. ASN sebagai poros penggerak roda pemerintahan membutuhkan kompetensi yang memadai dalam mendukung terselesaikannya tugas yang dimiliki. Namun fakta dilapangan masih banyak aparatur yang perlu untuk ditingkatkan dan dikembangkan lagi kemampuannya. Tujuan:* *Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan kompetensi aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan mengetahui faktor penghambat serta*

upaya dilakukan untuk mengatasi faktor penghambat tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan induktif. Teknik yang digunakan dalam mengumpulkan data yaitu dengan wawancara, observasi, kemudian dokumentasi. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara berjalan dengan Baik namun pada pelaksanaannya masih terdapat hambatan. Anggaran yang masih terbatas serta minat aparatur dalam mengikuti kegiatan menjadi hambatan bagi pengembangan kompetensi aparatur di BKPSDM Kabupaten Batu Bara. **Kesimpulan:** Penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan kompetensi PNS di BKPSDM Kabupaten Batu Bara penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja aparatur, meliputi pelatihan, pengembangan karir, bimbingan teknis, evaluasi, pengembangan soft skills, teknologi, dan kerjasama. Hambatan utamanya adalah motivasi pegawai dan anggaran yang perlu ditingkatkan. Saran untuk pemerintah Kabupaten Batu Bara mencakup peningkatan anggaran, digitalisasi program pengembangan karir, dan penegakan Indeks Profesionalitas ASN untuk meningkatkan ketertiban dan profesionalitas PNS.

Kata kunci: *Aparatur, Kompetensi, Pengembangan*

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja di instansi pemerintah yang di angkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan atau tugas negara. Dalam menghadapi perubahan zaman yang semakin canggih dan arus globalisasi yang cepat maka perlu di ciptakannya Aparatur Sipil Negara yang memiliki kemampuan berkualitas yang baik (Sofiati, 2020).

Berdasarkan Pasal 12 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Aparatur Sipil Negara memerlukan kinerja yang lebih efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan agar tingkat kepuasan masyarakat baik terhadap kinerja ASN. Kualitas pelayanan sangat di pengaruhi oleh kinerja, oleh karena adanya kinerja maka tingkat pencapaian hasil akan terlihat melalui tugas dan wewenang yang di berikan. Kinerja merupakan bagian yang penting dalam suatu organisasi karena memiliki manfaat yang sangat penting. Sumber daya manusia merupakan aset utama suatu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia yang baik dapat menghasilkan kinerja yang baik dan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi dapat di tunjang dengan adanya kompensasi dan kesempatan pengembangan kompetensi pegawai di organisasi tersebut. Pencapaian tujuan organisasi tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi lebih tergantung pada manusia yang melaksanakan pekerjaannya. Menciptakan kualitas sumber daya aparatur yang lebih baik sangat penting di tengah pesatnya kemajuan teknologi saat ini (Ferdian et al., 2022).

Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi sebagaimana di maksud dalam Pasal 3 huruf a dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan.

Dengan meningkatnya kemampuan dan keterampilan pegawai, maka produktivitas kerja para pegawai pun meningkat. Jika produktivitas kerja meningkat maka organisasi yang bersangkutan akan memperoleh hasil yang lebih.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menyebutkan bahwa setiap Kabupaten atau Kota memiliki wewenang untuk mengatur rumah tangganya sendiri. Dalam hal ini Pemerintah Daerah mewujudkan pengembangan SDM aparatur yang profesional, kompetitif dan berintegritas dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan dan kemandirian daerah. Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut memiliki kompetensi dalam menjalankan tugas dan fungsinya di Instansi masing – masing. Kompetensi merupakan sebuah kemampuan serta karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai Aparatur Sipil Negara yang berupa pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap perilaku (*attitude*) (Kemendagri, 2023).

Dalam rangka melaksanakan amanat reformasi birokrasi pada area Sumber Daya Manusia tersebut, Kabupaten Batu Bara berusaha mewujudkan Sumber Daya Manusia yang kompeten dan profesional. Namun, pada kenyataannya hasil pengukuran Indeks Profesional Aparatur Sipil Negara di Kabupaten Batubara Tahun 2022 ialah 70,98 yang termasuk pada Kategori Rendah. Hal yang senada terdapat pada dokumen Rencana Strategis Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia tahun 2019 - 2023 yang menyebutkan masalah pokok dalam pelayanan perangkat daerah ialah PNS tidak profesional dengan salah satu masalah berupa Kompetensi PNS Rendah. Dengan Demikian maka di perlukan usaha yang lebih bagi Pemerintah Kabupaten Batu Bara dalam meningkatkan nilai indeks profesionalitas ASN. Pentingnya sumber daya manusia serta kompetensi yang dimiliki Aparatur yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang ada di Kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara menjadi alasan bagi Penulis menjadikan pokok bahasan ini sebagai suatu masalah.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Terdapat permasalahan berkaitan dengan kompetensi pegawai negeri sipi yang ada di Kabupaten Batu Bara. Tabel berikut merupakan pengukuran indeks profesionalitas ASN di Kabupaten Batu Bara.

Tabel 1. 1
Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Batu Bara Tahun 2023

Jumlah Responden	Dimensi				Nilai IP ASN	Kategori
	Pendidikan	Kompetensi	Kinerja	Disiplin		
3.561	13,39	27,40	25,19	4,99	70,98	Rendah

Sumber: Laporan Kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Batu Bara Tahun 2023

Dari hasil penginputan data yang meliputi dimensi kualifikasi (pendidikan), kompetensi, kinerja, dan disiplin yang telah dilakukan oleh 3.561 ASN di Lingkungan Pemerintah Kabupaten

Batu Bara pada Tahun 2023, didapatkan nilai indeks profesionalitas ASN Kabupaten Batu Bara sebesar **70,98** atau termasuk kategori **Rendah**. Berdasarkan data yang penulis ambil di BKPSDM Kabupaten Batu Bara bahwa pejabat yang baru melaksanakan latihan jabatan di BKPSDM Kabupaten Batu Bara adalah 2 orang, selebihnya belum melaksanakan latihan jabatan. Dapat penulis lihat bahwa aparatur di badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia Kabupaten Batu Bara belum seutuhnya berdasar pada “*the right man on the right place*”.

1.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan kompetensi pegawai. Penelitian Arif Budi Setiawan dan Adianto yang berjudul " Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu" hasil penelitian menunjukkan bahwa, pengembangan kompetensi aparatur perencana pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu ditinjau dari kriteria perencanaan, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan adalah belum optimal (Setiawan & Adianto, 2020). Penelitian Akbar Ali Madina yang berjudul “Pengembangan Kompetensi Manajerial Dalam Mendukung Pengembangan Karir Bagi Aparatur Pemerintah Provinsi Gorontalo” hasil penelitian menunjukkan bahwa, setiap aparatur memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan dalam jabatan dan pengembangan karir bagi aparatur yang salah satunya adalah Pengembangan Kompetensi Manajerial dan dilaksanakan dengan menggunakan 8 (delapan) indikator kompetensi manajerial yaitu Integritas, berpikir analitis, mengembangkan orang lain, dampak dan pengaruh, kepemimpinan tim, kerjasama, komunikasi serta pengetahuan spesifik yang diterapkan sesuai dengan level jabatan terdiri dari Jabatan Pimpinan Tinggi Madya, Pimpinan Tinggi Pratama, Administrator, Pengawas dan pelatihan dasar (Madina, 2020). Penelitian Rosa Reska Riskiana, Jati Hiliamsyah Husen, dan Ejo Imandeka yang berjudul “Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dengan Pendekatan People Capability Maturity Model”, hasil penelitian menunjukkan bahwa, pada 3 Process Area tersebut, terdapat total 17 praktik yang belum diimplementasikan dengan baik (Riskiana et al., 2021). Penelitian Akristopel Andalangi, Saarah Sambiran, dan Ismail Sumampow yang berjudul “Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Daerah Kepulauan (Studi di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Talaud)” hasil penelitian menunjukkan bahwa, pemerintah dalam hal ini ASN di kepulauan Talaud khususnya di BKPSDM terus mendorong agar supaya proses administrasi yang ada, agar bisa berjalan dengan baik, namun dalam hal ini ternyata masih banyak ASN yang belum ikut serta dalam program diklat yang telah dilakukan (Andalangi et al., 2022). Terakhir, penelitian Abdilah Mawardi Nur yang berjudul “Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang” hasil penelitian menunjukkan bahwa, tahapan Penyusunan rencana pengembangan kompetensi, yang belum dilaksanakan, adalah pembuatan: 1) Dokumen perencanaan 5 tahunan, 2) Validasi Pejabat Pembina Kepegawaian terhadap dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, dan 3) Pengesahan rencana pengembangan kompetensi oleh Pejabat Pembina Kepegawaian. Tahapan Pelaksanaan pengembangan kompetensi (Mawardi Nur, 2022)

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Terdapat perbedaan penelitian ini terhadap penelitian terdahulu, dimana lokasi penelitian yang dilakukan di Kabupaten Batu Bara. Teori yang digunakan oleh penulis menggunakan teori pengembangan sumber daya manusia menurut Hasibuan yang terdiri dari tiga dimensi yaitu, Pendidikan, Pelatihan, dan Mutasi (Hasibuan, 2017).

1.5. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan mendeskripsikan pengembangan kompetensi aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dan mengetahui faktor penghambat serta upaya dilakukan untuk mengatasi faktor penghambat tersebut.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif merupakan suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk menyajikan gambaran lengkap mengenai sosial yang dimaksudkan untuk mengeksplorasi dan mengklarifikasi suatu kejadian atau fenomena dan kenyataan sosial. Metode penelitian kualitatif merupakan metode yang berdasar pada postpositivisme, yang dipakai untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (Sugiyono, 2015).

Penulis mengumpulkan observasi, wawancara, dan dokumentasi sesuai dengan apa yang dijelaskan Simangunsong (Simangunsong, 2017). Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 11 informan yang terdiri dari, Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Batu Bara, Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepala Bidang Mutasi, Promosi Disiplin dan Penilaian Kinerja Aparatur Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Aparatur dan Organisasi Profesi, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, dan Staf di BKPSDM Kabupaten Batu Bara sebanyak lima orang.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara

Aparatur yang bertugas dalam memberikan pelayanan kepada sistem haruslah kompeten, memiliki integritas dan profesional. Dalam mewujudkan hal ini BKPSDM Kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara berusaha senantiasa meningkatkan kompetensi aparatur melalui Pendidikan formal, Pelatihan dan mutasi. BKPSDM kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara telah mengimplementasikan beberapa program untuk meningkatkan kompetensi aparatur, di antaranya, pendidikan formal, pelatihan, dan mutasi yang dijelaskan dalam sub bab berikut ini.

3.1.1. Pengembangan Kompetensi Aparatur melalui Pendidikan

Pendidikan merupakan salah satu instrumen utama dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Batu Bara, Provinsi Sumatera Utara. Kepala BKPSDM, Bapak Mhd. Daud, S.Pd., SH., MM, menegaskan pentingnya pendidikan dalam pengembangan kompetensi aparatur melalui tugas

belajar dan izin belajar. BKPSDM menawarkan berbagai program pendidikan, termasuk beasiswa pendidikan tinggi, kerjasama dengan lembaga pendidikan, serta pelatihan dan workshop. Beasiswa ini mencakup biaya kuliah dan tunjangan hidup bagi aparatur yang melanjutkan pendidikan ke jenjang S1, S2, dan S3. Kerjasama dengan universitas dan institusi pendidikan lainnya menyediakan program studi lanjut, kursus singkat, dan sertifikasi yang relevan dengan kebutuhan pemerintah daerah. Selain pendidikan formal, BKPSDM juga mengadakan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan keterampilan teknis dan soft skills, seperti manajemen kepemimpinan dan teknologi informasi.

Untuk memastikan kesempatan yang sama, BKPSDM menerapkan proses seleksi yang transparan dan adil bagi semua program pendidikan. Setiap aparatur memiliki kesempatan yang sama untuk mendaftar dan mengikuti seleksi berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, yang meliputi kinerja, kebutuhan pengembangan kompetensi, dan potensi kontribusi bagi organisasi. BKPSDM juga rutin melakukan sosialisasi mengenai program pendidikan yang tersedia agar seluruh aparatur mendapatkan informasi yang memadai dan dapat mempersiapkan diri untuk mengikuti seleksi. Program pendidikan yang diselenggarakan BKPSDM telah memberikan hasil yang signifikan dalam peningkatan kinerja dan pengembangan karir aparatur. Aparatur yang telah mengikuti program pendidikan melaporkan peningkatan kinerja dan kemampuan menghadapi tantangan pekerjaan. Mereka juga memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi dan penugasan di posisi strategis. Program pendidikan yang adil dan transparan ini meningkatkan motivasi dan loyalitas aparatur, berdampak positif pada semangat kerja dan kepuasan kerja mereka.

Penguasaan teori adalah aspek penting dalam kompetensi aparatur, meskipun dalam praktiknya banyak aparatur yang kesulitan mengaplikasikan teori di lapangan. Kepala BKPSDM, Bapak Mhd. Daud, menekankan pentingnya pengembangan kompetensi secara berkelanjutan untuk memastikan aparatur dapat mengimplementasikan pengetahuan mereka dengan lebih baik setelah menempuh pendidikan yang lebih tinggi. Kesempatan untuk mengikuti pendidikan lebih tinggi dijamin oleh Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS pasal 203 Ayat 3, yang memberikan kesempatan penuh bagi aparatur untuk mengembangkan kompetensi mereka. BKPSDM Kabupaten Batu Bara sangat mendukung aparatur yang ingin melanjutkan pendidikan, sebagaimana diatur dalam Peraturan Daerah Kabupaten Batu Bara Nomor 5 Tahun 2020. Peraturan ini mengurangi syarat pengabdian dari 2 tahun menjadi 1 tahun, memberikan momentum yang baik bagi aparatur untuk melanjutkan pendidikan.

Pendidikan juga memainkan peran penting dalam meningkatkan moral dan loyalitas aparatur. Semakin tinggi pendidikan yang ditempuh, seharusnya semakin baik pula moral yang dimiliki oleh aparatur, termasuk loyalitas dan etika bergaul. Sekretaris BKPSDM, Bapak Safril, menekankan pentingnya loyalitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, yang mencerminkan kepribadian dan integritas aparatur. Pendidikan diharapkan dapat meningkatkan loyalitas ini, sehingga aparatur dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat.

BKPSDM Kabupaten Batu Bara telah berhasil mengimplementasikan berbagai program pendidikan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan aparatur. Melalui proses seleksi yang transparan, kriteria penilaian yang jelas, serta sosialisasi yang rutin, BKPSDM memastikan kesempatan yang sama bagi semua aparatur untuk berkembang. Program pendidikan ini memberikan

hasil positif dalam peningkatan kinerja, pengembangan karir, serta motivasi dan loyalitas aparatur. Penguasaan teori dan moral yang baik juga menjadi fokus untuk mencapai pelayanan yang optimal kepada masyarakat.

3.1.2 Pengembangan Kompetensi Aparatur melalui Pelatihan

Pengembangan kompetensi aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Batu Bara dilakukan melalui pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan teknis dan manajerial aparatur. Menurut Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi BKPSDM, Ibu Elvi Susanti, SE., M.Si, pelatihan ini sangat penting untuk menambah ilmu dan keterampilan aparatur dalam menyelesaikan tugas dengan baik dan profesional. Selain itu, BKPSDM juga memberikan evaluasi dampak pelatihan untuk memastikan efektivitas program tersebut.

Pelatihan di BKPSDM bertujuan meningkatkan keterampilan teknis pegawai, yang diharapkan dapat memberikan dampak maksimal pada pelaksanaan tugas dan fungsi aparatur. Bapak Awinsyah Putra, SE, Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian, mengakui bahwa keterampilan teknis aparatur BKPSDM cukup baik, sebagian besar berkat pelatihan yang pernah mereka ikuti. Selain itu, masa kerja dan pengalaman juga berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan tersebut. Bapak Ari Hazizi, ST, Kepala Bidang Mutasi, Promosi, Disiplin, dan Penilaian Kinerja Aparatur, juga menegaskan bahwa pelatihan yang diikutinya, seperti pelatihan teknis pengelolaan data menggunakan Excel, telah memberikan manfaat signifikan dalam pekerjaannya sehari-hari.

BKPSDM Kabupaten Batu Bara menyelenggarakan berbagai pelatihan teknis, seperti Workshop Optimalisasi Internet Bandwidth pada Infrastruktur E-Government dengan Mikrotik, Diklat Penyusunan Dokumen Perencanaan dalam Penerapan Standar Pelayanan Minimal, dan Sharing Session Online Penggunaan Hasil Assessment Center. Pelatihan ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan keterampilan aparatur, meningkatkan profesionalitas mereka dalam menjalankan tugas, dan mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain keterampilan teknis, BKPSDM juga fokus pada peningkatan keterampilan manajerial pegawai. Keterampilan manajerial mencakup kemampuan mengatur, mengkoordinasikan, dan menggerakkan bawahan menuju pencapaian tujuan organisasi. Menurut Ibu Elvi Susanti, kemampuan ini tidak mudah dicapai dan memerlukan pelatihan khusus untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang efektif. Contohnya, Bapak Ari Hazizi, setelah mengikuti Diklat PIM IV, mampu mengatur anggota timnya dengan baik dan mencapai tujuan bersama-sama.

Secara keseluruhan, pelatihan yang diselenggarakan oleh BKPSDM Kabupaten Batu Bara dirancang untuk meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial aparatur, sehingga mereka dapat melaksanakan tugas dengan lebih baik dan profesional. Evaluasi dampak pelatihan menunjukkan bahwa program ini efektif dalam meningkatkan kinerja, pengetahuan, dan keterampilan aparatur, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3.1.3. Pengembangan Kompetensi Aparatur melalui Mutasi

Mutasi aparatur di BKPSDM Kabupaten Batu Bara dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja pegawai. Dalam pelaksanaannya, mutasi didasarkan pada prinsip "the right man on the right place/job," yang berarti menempatkan aparatur pada posisi yang sesuai dengan keahlian mereka. Hal ini dijelaskan oleh Kepala Bidang Mutasi dan Promosi BKPSDM, Bapak Ari Hazizi, ST, yang menyatakan bahwa mutasi bertujuan untuk menyegarkan organisasi, mencegah kebosanan, dan memberikan pengalaman baru kepada aparatur, sehingga mereka dapat belajar, menjadi lebih terampil, dan profesional dalam menjalankan tugasnya.

Pelaksanaan mutasi di Kabupaten Batu Bara pada tahun 2023 dilakukan beberapa kali dengan tujuan meningkatkan kinerja, profesionalisme, serta sebagai syarat pengembangan karir aparatur. Berdasarkan data mutasi yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Batu Bara, terdapat mutasi pada berbagai jabatan eselon yang menunjukkan komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan kompetensi dan karir aparatur.

Mutasi aparatur didasarkan pada tiga landasan utama: Merit System, Seniority System, dan Spoil System. Merit System, menurut Malayu P. Hasibuan (2017:103), didasarkan pada produktivitas dan prestasi kerja aparatur. Seniority System mempertimbangkan masa kerja dan pengalaman, meskipun kurang objektif karena kecakapan tidak selalu berkorelasi dengan senioritas. Spoil System, yang didasarkan pada hubungan kekeluargaan atau preferensi pribadi, diupayakan untuk dihilangkan di BKPSDM Kabupaten Batu Bara demi menjaga profesionalisme.

Produktivitas kerja menjadi salah satu pertimbangan utama dalam mutasi aparatur, sebagaimana disampaikan oleh Bapak Ari Hazizi. Aparatur yang produktif cenderung berprestasi dan berpeluang lebih besar untuk mendapatkan promosi. Hal ini juga didukung oleh pengalaman Bapak Yudha Vandellon Siregar, yang menyatakan bahwa meskipun adaptasi awal setelah mutasi menurunkan produktivitasnya, namun suasana baru memacu semangat dan pengembangan kompetensinya.

Pengalaman kerja juga menjadi faktor penting dalam mutasi, sebagaimana diungkapkan oleh Bapak Safril, S.Pd.I. Aparatur dengan pengalaman kerja lebih lama sering kali diprioritaskan untuk promosi karena memiliki kemampuan yang lebih terasah. Namun, penting untuk tetap mempertimbangkan kompetensi aktual daripada hanya mengandalkan senioritas. Terakhir, unsur suka dan tidak suka dalam proses mutasi diakui oleh Bapak Ari Hazizi sebagai tantangan yang masih ada, namun BKPSDM Kabupaten Batu Bara berusaha untuk melaksanakan mutasi secara objektif dan profesional, menghilangkan bias personal dalam pengambilan keputusan.

Dengan demikian, mutasi di BKPSDM Kabupaten Batu Bara diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja, memberikan pengalaman baru, dan mengembangkan kompetensi aparatur, sehingga kinerja dan profesionalitas aparatur di Kabupaten Batu Bara dapat terus meningkat.

3.2. Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara

Selama melaksanakan penelitian, penulis menemukan penghambat pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di BKPSDM Kabupaten Batu Bara yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

A. Ketersediaan Anggaran

Ketersediaan anggaran menjadi hambatan utama dalam pengembangan kompetensi aparatur di Kabupaten Batu Bara. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi, Ibu Elvi Susanti, SE. M.Si, menyatakan bahwa sejak pandemi COVID-19, banyak anggaran yang harus dialihkan untuk kebutuhan mendesak lainnya. Sebagai contoh, pada tahun 2023, anggaran dari APBD hanya mencukupi pelatihan bagi lima orang dalam diklat PKA, sementara 25 orang memerlukan pelatihan tersebut, sehingga beberapa pegawai harus membiayai pelatihan mereka secara mandiri. Untuk mengatasi keterbatasan anggaran, BKPSDM mendorong OPD untuk mencari diklat daring sebagai alternatif pelatihan. Ibu Elvi juga berharap agar aparatur lebih berinisiatif dalam mengembangkan kompetensi mereka tanpa bergantung sepenuhnya pada fasilitas pemerintah.

B. Motivasi Pegawai

Motivasi pegawai juga menjadi faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur. Ibu Elvi Susanti menyatakan pentingnya memberikan motivasi kepada aparatur untuk mengikuti diklat guna mendukung tugas mereka secara optimal. Beberapa aparatur, terutama yang memiliki peran ganda sebagai ibu rumah tangga, seringkali memilih untuk tidak mengikuti pelatihan karena harus menyeimbangkan tanggung jawab rumah tangga dan pekerjaan. Hal ini terlihat dari data diklat teknis sepanjang tahun 2023 yang hanya diadakan tiga kali. Motivasi dalam melaporkan kegiatan pengembangan kompetensi juga rendah, yang berdampak pada rendahnya Indeks Profesionalitas ASN. Bapak Awinsyah Putra, SE, mengungkapkan bahwa penundaan pengisian data untuk Indeks Profesionalitas ASN menghambat proses verifikasi dan pengelolaan data. Untuk mengatasi masalah ini, BKPSDM berencana mempertegas kewajiban penguploadan data diklat secara berkala agar pengelolaan data dapat lebih teratur dan efisien.

3.3. Upaya Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara

Terdapat upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Batu Bara dalam mengembangkan kompetensi PNS di Kabupaten Batu Bara ialah:

A. Kerjasama dengan Pihak Lain

BKPSDM Kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara berupaya mengembangkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) melalui kerjasama dengan pihak ketiga. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi, Ibu Elvi Susanti, SE. M.Si, yang menyatakan bahwa melibatkan pihak lain dalam program pengembangan kompetensi sangat didukung oleh pimpinan untuk menjamin program berjalan efektif dan efisien. Bapak Ari Hazizi, ST, Kepala Bidang Mutasi,

Promosi, Disiplin, dan Penilaian Kinerja Aparatur, juga menegaskan pentingnya kerjasama dengan berbagai pihak untuk memastikan pelaksanaan diklat, seperti pelatihan prajabatan bagi CPNS, sesuai dengan aturan yang berlaku. Dengan demikian, kerjasama ini diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengembangan kompetensi aparatur di Kabupaten Batu Bara.

B. Mengikuti Webinar untuk Aparatur

Seiring dengan perkembangan teknologi, BKPSDM Kabupaten Batu Bara mendorong aparatur untuk mengikuti webinar sebagai bentuk pengembangan kompetensi. Webinar, yang merupakan seminar online, memungkinkan aparatur untuk mengakses pelatihan tanpa harus meninggalkan tempat kerja mereka. Bapak Mhd. Daud, S.Pd., SH., MM, menyatakan bahwa BKPSDM aktif membagikan informasi tentang webinar melalui grup WhatsApp untuk memotivasi aparatur mengikuti pelatihan ini. Bapak Awinsyah Putra, SE, juga menekankan bahwa webinar menawarkan materi dari narasumber berpengalaman dengan biaya rendah, yang meningkatkan antusiasme aparatur dalam mengikuti pelatihan. Selain itu, dokumen pengembangan kompetensi yang diperoleh dari webinar bersertifikat berkontribusi terhadap pengukuran Indeks Profesionalitas ASN, menjadikan webinar sebagai solusi praktis dalam pengembangan kompetensi aparatur.

C. Implementasi Peraturan Daerah Kabupaten Batu Bara Nomor 5 Tahun 2020

BKPSDM Kabupaten Batu Bara mengimplementasikan Peraturan Daerah Nomor 5 Tahun 2020 tentang Pedoman Pemberian Tugas Belajar, Ijin Belajar, dan Surat Keterangan Kepemilikan Ijazah bagi PNS serta Surat Keterangan Belajar bagi CPNS sebagai langkah strategis dalam pengembangan kompetensi aparatur. Kepala BKPSDM, Bapak Mhd. Daud, S.Pd., SH., MM, menjelaskan bahwa peraturan ini memberikan kerangka kerja yang jelas untuk pemberian tugas belajar dan ijin belajar, yang sangat relevan dengan pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal. Implementasi peraturan ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh seluruh aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Batu Bara untuk meningkatkan kompetensi mereka dan mendukung perkembangan karir mereka di masa depan.

3.3. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Selama melaksanakan penelitian penulis telah menemukan hal yang sama dengan penelitian terdahulu, dimana temuan penelitian penulis adalah pegawai di BKPSDM Batu Bara banyak yang belum mengikuti program diklat yang telah disediakan. Hal ini sejalan dengan penelitian Akristopel Andalangi, Saarah Sambiran, dan Ismail Sumampow bahwa, ternyata masih banyak ASN yang belum ikut serta dalam program diklat yang telah dilakukan (Andalangi et al., 2022). Kemudian, temuan penelitian dari penulis memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya, dimana penulis menemukan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi di BKPSDM Kabupaten Batu Bara Provinsi Sumatera Utara berjalan dengan baik. Sedangkan penelitian dari Arif Budi Setiawan dan Adianto menemukan bahwa, pengembangan kompetensi aparatur perencana pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu ditinjau dari kriteria perencanaan, pelatihan, penilaian, dan pengembangan kompetensi berorientasi pekerjaan adalah belum optimal (Setiawan & Adianto, 2020).

IV. KESIMPULAN

Selama melaksanakan penelitian yang dilakukan dari tanggal 8 hingga 21 Januari 2024 tentang pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Batu Bara, Sumatera Utara, menyimpulkan bahwa upaya ini penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kinerja aparatur. Pengembangan mencakup pelatihan, pengembangan karir, bimbingan teknis, penilaian, pengembangan soft skills, pemanfaatan teknologi, dan kerjasama dengan institusi lain. Hambatan utama adalah motivasi pegawai dan ketersediaan anggaran yang masih perlu ditingkatkan. Upaya yang dilakukan termasuk kerjasama eksternal, pelaksanaan webinar, dan implementasi peraturan daerah tentang pendidikan bagi PNS.

Penulis menyarankan pemerintah Kabupaten Batu Bara untuk meningkatkan anggaran program pengembangan kompetensi, mempermudah syarat dan akses program pengembangan karir melalui digitalisasi, serta menegaskan pengisian Indeks Profesionalitas ASN untuk meningkatkan ketertiban dan nilai profesionalitas PNS di Kabupaten Batu Bara.

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

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 pegawai negeri sipil agar dapat memberikan masukan yang lebih luas.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Batu Bara beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Adriani, I. F. (2023). *PEMBERDAYAAN MASYARAKAT MISKIN MELALUI PROGRAM KELUARGA HARAPAN DI KECAMATAN TAMPAN KOTA PEKANBARU*.
- Andalangi, A., Sambiran, S., & Sumampow, I. (2022). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Daerah Kepulauan (Studi di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Kepulauan Talaud). *Jurnal Governance*, 2(1), 1–12.
- Ferdian, A., Hasyim, S., & Makmur, M. A. (2022). Pengembangan Kapasitas Aparatur Sipil Negara Dalam Mendukung Pembentukan Pemerintah Daerah di Kabupaten Sinjai. *Al Qisthi Jurnal Sosial Dan Politik*, 12, 1–13. <https://doi.org/10.47030/aq.v12i1.116>
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kemendagri, B. (2023). *No Title*. <https://bpsdm.kemendagri.go.id/berita/page/310>
- Madina, A. A. (2020). Pengembangan Kompetensi Manajerial Dalam Mendukung Pengembangan Karir Bagi Aparatur Pemerintah Provinsi Gorontalo. *SIAP BPSDM Provinsi Gorontalo, Vol. I*, 23–27.

- Mawardi Nur, A. (2022). Pengembangan Kompetensi Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Karawang. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(4), 997–1008. <https://doi.org/10.54371/jiip.v4i5.523>
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 5 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara*. (n.d.).
- Riskiana, R. R., Husen, J. H., & Imandeka, E. (2021). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Dengan Pendekatan People Capability Maturity Model. *Majalah Ilmiah UNIKOM*, 19(1), 25–33. <https://doi.org/10.34010/miu.v19i1.5066>
- Rusli, Z., Yuliani, F., Sulistianingsih, E., & Sadad, A. (2012). Pemberdayaan Masyarakat Miskin Melalui Program Usaha Ekonomi Desa-Simpan Pinjam (UED-SP). *Jurnal Kebijakan Publik*, 3(2), 59–141.
- Setiawan, A. B., & Adianto. (2020). Pengembangan Kompetensi Aparatur Perencana Pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Niara*, 13(2), 62–73. <https://doi.org/10.31849/niara.v13i2.4850>
- Simangungsong, F. (2017). *Metode Penelitian Pemerintahan*. Alfabeta.
- Sofiati. (2020). Pengembangan Kapasitas Pegawai Negeri Sipil dan Pengaruhnya terhadap Perilaku Anti Korupsi (Studi Kasus PNS Pemerintah Kota Pontianak). *Jurnal Widyaiswara Indonesia*, 1(4), 187–198. <http://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/iwi/article/view/48/33>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014. (2014). *UNDANG-UNDANG NOMOR 23 TAHUN 2014 TENTANG PEMERINTAH DAERAH*. 14(02), 144–150.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. (n.d.).

