

PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR DI PEMERINTAHAN KOTA BATAM PROVINSI KEPULAUAN RIAU

Ramadhoni Dwianto

NPP.32.0329

Asdaf Kota Batam, Provinsi Kepulauan Riau

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email : dwianto.ramadhoni@gmail.com

Pembimbing Skripsi : Dr. Drs. Didik Suprayitno, MM

ABSTRACT

Problem/Background (GAP): *Low participation of civil servants in education and training, as well as the mismatch between positions and competencies within the Government of Batam City. Objective:* *To analyze how competency development of civil service human resources is carried out in the Government of Batam City, identify the obstacles encountered in the process, and explore efforts to optimize it. Purpose:* *to identify and analyze the development of human resource competencies in the Batam City government. Method:* *This research uses a descriptive qualitative method, with data collection techniques including interviews, observation, and documentation. The research informants consist of structural officials and employees within the Batam City Government. Data analysis was conducted interactively through data reduction, data display, and conclusion drawing. The total number of informants in this study was 9 people. Results/Findings:* *The results indicate that competency development is carried out through education, training, and job transfers (mutations), but it has not been optimal due to budget limitations, lack of awareness among civil servants, and ineffective mutation management. Conclusion:* *The development of civil servant competencies within the Government of Batam City is relatively good; however, several challenges remain, including limited funding and low motivation among employees to pursue further education to enhance their competencies.*

Keywords: *Competence, Civil Service Human Resources, Education, Training, Mutation, Batam City Government*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP) : Rendahnya partisipasi aparatur dalam pendidikan dan pelatihan serta ketidaksesuaian antara jabatan dan kompetensi di Pemerintahan Kota Batam.

Tujuan: untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di pemerintahan Kota Batam. **Metode:** menggunakan Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari pejabat struktural dan pegawai dilingkup Pemerintahan Kota Batam. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan, dan total informan dalam penelitian ini berjumlah 9 orang. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, dan mutasi, namun belum optimal karena keterbatasan anggaran, kurangnya kesadaran aparatur dan belum efektifnya manajemen mutasi. **Kesimpulan:** pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Pemerintahan Kota Batam sudah cukup baik, namun masih terdapat beberapa kendala berupa anggaran dan motivasi pegawai yang rendah untuk mengikuti pendidikan lanjutan untuk mengembangkan kompetensinya.

Kata Kunci: Kompetensi, Sumber Daya Aparatur, Pendidikan, Pelatihan, Mutasi, Pemerintah Kota Batam

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang

Salah satu tantangan pemerintahan daerah dalam pelaksanaan otonomi daerah yaitu mengelola sumber daya manusia. Menurut Wright dan Nishii (2022) dari *Human Resource Management Review*, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif melibatkan perencanaan strategis tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta manajemen kinerja yang dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Apabila semakin tinggi kualitas sumber daya manusianya maka akan berpengaruh signifikan terhadap pembangunan dan kesejahteraan daerah. Cara untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas melalui pengembangan kompetensinya. Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Hasibuan, 2020:69). Menurut Michael Zwell (dalam Karyawati, dkk: 2025) kompetensi adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang memungkinkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan efektif. Michael Zwell juga menekankan bahwa kompetensi tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis, tetapi juga melibatkan kemampuan perilaku yang relevan dengan posisi pekerjaan. Berinvestasi dalam pelatihan karyawan meningkatkan keahlian, kemampuan, dan kemahiran karyawan, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi dan meningkatkan efisiensi pekerja dan kualitas layanan yang diberikan kepada publik (Nor, 2023

Permasalahan kualitas dan profesionalisme pegawai seringkali menjadi kendala dalam peningkatan kinerja organisasi, terutama di sektor publik. Banyak pegawai yang masih belum memenuhi standar kompetensi yang diperlukan sehingga berdampak pada efektivitas pelayanan dan pencapaian tujuan organisasi (Massey, 2022). Pengembangan kompetensi pegawai tidak hanya melalui diklat bisa juga melalui mutasi pegawai. Menurut Hasibuan (2020:102) menyatakan mutasi merupakan salah satu fungsi pengembangan pegawai dalam mencapai efektivitas dan efisiensi kerja perusahaan. Selain itu, menurut Dessler (2020:275) menyatakan mutasi adalah alat untuk memberikan pengalaman belajar kepada karyawan dalam berbagai peran berbeda. Dengan melakukan mutasi secara terencana, organisasi dapat membantu karyawan mengembangkan fleksibilitas, keterampilan adaptasi, dan pengetahuan yang lebih luas.). BKPSDM Kota Batam sebagai lembaga yang bertugas dalam pengelolaan

dan pengembangan aparatur sipil negara (ASN), memiliki tanggung jawab penting dalam memastikan bahwa pegawainya memiliki kompetensi yang memadai untuk menjalankan tugas pemerintahan daerah secara efektif.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Terjadi sebuah permasalahan yang terjadi yakni ketidaksesuaian atau kesenjangan antara pegawai yang menduduki suatu jabatan dengan diklat yang sudah dimilikinya. Masih terjadi kesenjangan sebesar 75% pegawai yang menduduki jabatan belum sesuai dengan kompetensinya atau belum mengikuti diklat yang sesuai dengan kualifikasi atau kompetensi pegawai tersebut. Selain itu juga dari total keseluruhan pegawai di Pemerintah Kota Batam yang berjumlah 5.489 orang, sebanyak 1.394 pegawai masih belum mengikuti diklat sama sekali.

Tabel 1. 1

Kesesuaian antara Jabatan dengan Diklat PIM PNS Pemerintah Kota Batam bulan desember 2023

NO	JENIS DIKLATPIM	TAHUN 2023				
		SUDAH	BELUM	JML ESL	%SUDAH	%BELUM
1	DIKLATPIM TINGKAT II	22	14	38	58%	37%
2	DIKLATPIM TINGKAT III	41	139	179	23%	78%
3	DIKLATPIM TINGKAT IV	132	411	531	25%	77%
JUMLAH		195	564	748	26%	75%

Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam,2024

Kurangnya kesadaran pegawai untuk mengikuti pendidikan lanjutan demi menunjang kompetensinya menjadi permasalahan berikutnya. Meskipun dari total keseluruhan pegawai di Pemerintahan Kota Batam mayoritas sudah memiliki gelar S1 namun masih belum begitu banyak untuk pegawai yang memiliki gelar S2 sehingga masih perlu ditingkatkan lagi kompetensi pegawai dalam bidang pendidikan khususnya untuk menunjang kinerja pegawai dan efektivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini menunjukkan masih rendah keinginan pegawai untuk mengikuti pendidikan lanjutan demi menunjang kompetensinya.

Pelaksanaan mutasi pegawai yang masih belum efektif dengan dibuktikannya dari rencana kerja BKPSDM Kota Batam tahun 2023 menunjukkan bahwa pelaksanaan mutasi pegawai hanya mencapai 50% yang ditargetkan mencapai 100%. Masih terjadi deviasi sebesar 50% sehingga masih perlu dilaksanakannya mutasi untuk pengelolaan pegawai sehingga mampu mencapai efektivitas agar sesuai dengan kompetensi pegawai dalam menduduki jabatan tersebut.

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu, dalam konteks pengembangan kompetensi sumber daya aparatur. Penelitian Fatma Amelia, dkk pada tahun

2023 yang berjudul Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Era Digital mengkaji tentang pentingnya pelatihan dan pengembangan pengetahuan tentang teknologi agar sumber daya manusia dapat mengikuti perubahan zaman dengan cepat. Tujuan penelitian ini untuk mengkaji tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam era digital. Penelitian selanjutnya yang berjudul Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar menemukan bahwa pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Kabupaten Takalar dinyatakan sudah cukup baik karena sudah memenuhi indikator pendidikan formal, pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, penataran, seminar, lokakarya, dan pelatihan ditempat kerja. (Ilham Hamzah dan Burhanuddin, 2023). Fokus pada penelitian ini kepada beberapa indikator yang dilihat dari pendidikan forma;, pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, penataran seminar, lokakarya dan pelatihan ditempat kerja.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Cucu Supriyatna tahun 2024 dengan judul Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Administrasi Umum Gol II dan III Di Kabupaten Bandung menemukan bahwa masih diperlukan pengembangan kompetensi administrasi umum pada pegawai golongan II dan III tanpa memandang latar belakang pendidikan. Kebutuhan diklat PNS golongan III termasuk komunikasi, pemecahan masalah, dan teknis sedangkan kebutuhan diklat PNS gol II adalah monitoring renstra, hubungan kerja, dan penghargaan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Nina Saidah tahun 2023 yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Aparatur Berbasis Kompetensi Pada Pemerintah Kabupaten Situbondo menjelaskan bahwa program pengembangan sumber daya aparatur yang diterapkan akan optimal apabila seluruh aparatur sipil negara memiliki tiga kompetensi yang berkembang (kompetensi manajerial, teknis, dan sosial kultural) sehingga menghasilkan aparatur sipil negara yang profesional. Fokus penelitian ini pada tiga kompetensi pengembangan yaitu manajerial, teknis, dan sosial kultural.

Penelitian oleh Arnasari, dkk pada tahun 2020 dengan judul Analisis Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau menemukan bahwa pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan belum berjalan secara kontinyu atau berkelanjutan dan pendidikan formal masih diberikan secara selektif karena anggaran yang ada tidak cukup dan ASN sumber daya aparatur masih sangat minim. Fokus penelitian ini kepada pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dan pendidikan formal. Masih minim anggaran dan banyaknya SDA di kantor BKPSDM Kabupaten Bintan menjadi penghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara.

1.4 Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh peneliti terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Pemerintahan Kota Batam. Selain itu dimensi dan indikator yang difokuskan dan digunakan juga berbeda dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan pendapat dari Hasibuan (2020) yang mencakup tiga dimensi yaitu pendidikan, pelatihan, dan mutasi. Indikator yang penulis gunakan juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yang

terdiri dari dimensi pendidikan yaitu konseptual, produktivitas, karier, dan moral. Pada dimensi pelatihan mencakup indikator peningkatan teknis pegawai dan peningkatan manajerial pegawai. Selanjutnya dimensi mutasi mencakup indikator *merit system*, *seniority system*, dan *spoil system*. Adapun penelitian terdahulu menggunakan dimensi pendidikan pelatihan (diklat) dan pendidikan formal saja tidak menggunakan dimensi mutasi. Adapun Lokasi yang menjadi penelitian juga berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu di Kota Batam Provinsi Kepulauan Riau

1.5 Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Pemerintahan Kota Batam dalam mengoptimalkan kompetensi sumber daya aparatur di Pemerintahan Kota Batam.

II. METODE

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan peneliti adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan induktif. Pendapat Sugiyono (2022) dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Menurut Simangunsong (2017) Penelitian kualitatif memiliki bentuk desain penelitian yang beragam karena menyesuaikan dengan bentuk alami dari penelitian kualitatif yang memiliki sifat *emergent*, dimana fenomena tiba-tiba muncul sesuai dengan prinsip alami. Penelitian ini memilih informan menggunakan metode Purposive Sampling yang berarti informan dipilih berdasarkan pertimbangan khusus, seperti keahlian mereka dalam bidang yang relevan dengan tujuan penelitian, dan dapat membantu peneliti dalam mengamati objek yang sedang diteliti dan Random Sampling yang berarti memilih acak informan yang sesuai dengan kebutuhan.

Penulis mengumpulkan data melalui wawancara, dokumentasi dan observasi. Penulis melakukan wawancara mendalam kepada 9 informan yang terdiri dari Kepala Badan BKPSDM Kota Batam, Sekretaris BKPSDM, Kabid dan beberapa pegawai di Pemerintahan Kota Batam. Adapun analisisnya menggunakan teknik analisis data dari Miles dan Huberman dalam (Simangunsong:2017) yaitu pengumpulan data, penyajian data, reduksi data, dan penarikan kesimpulan. Lokasi yang penulis ambil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam, Badan Pendapatan Daerah Kota Batam, dan Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Batam.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Pemerintah Kota Batam

Pelaksanaan pengembangan aparatur sipil negara di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Batam juga menerapkan tiga cara yaitu

pendidikan, pelatihan, dan mutasi. Hal ini sejalan dengan teori yang penulis gunakan menggunakan teori Hasibuan (2020: 69,102) yang mencakup 3 dimensi yaitu pendidikan, pelatihan, dan mutasi.

3.1.1 Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pendidikan

Menurut Boateng, dkk (2024) Pendidikan memegang peran krusial dalam pengembangan individu dan masyarakat karena mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kemampuan berpikir kritis. Pendidikan menjadi salah satu upaya dalam mengembangkan kompetensi dan keterampilan guna untuk menunjang produktivitas pekerjaan seorang aparatur sipil negara. Program pendidikan lanjutan diberikan kepada pegawai di Pemerintahan Kota Batam untuk menunjang kompetensi pegawainya. Menurut Silalahi dalam Udaya dan Asep (2015) mengatakan bahwa pendidikan (*education*) merupakan belajar keterampilan, pengetahuan, dan sikap baru yang akan membantu karyawan dalam mengemban tugas dan jabatan baru di masa mendatang. Sebagaimana teori yang disampaikan oleh Hasibuan (2020) mengatakan bahwa tujuan pengembangan pendidikan pegawai menyangkut konseptual, produktivitas, karier, dan moral yang mana poin ini menjadi indikator penulis dalam melaksanakan penelitian. Berdasarkan keempat indikator tersebut tiga diantaranya menunjukkan hasil yang cukup signifikan terhadap pemahaman pegawai dalam melaksanakan tugasnya setelah diberikan pendidikan lanjutan. Hal ini menunjukkan bahwasannya pengembangan kompetensi melalui pendidikan berpengaruh terhadap pemahaman konseptual, produktivitas pegawai, dan juga karier pegawai. Pegawai yang memiliki latarbelakang pendidika yang lebih tinggi cenderung mempunyai pemahaman terhadap konsep atau teori yang lebih dibandingkan dengan pegawai yang belum mengikuti pendidikan lanjutan.

Konseptual berkaitan halnya dengan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Produktivitas adalah perbandingan yang diberikan oleh hasil yang dicapai dengan sumber yang dipergunakan dalam mencapai suatu hal untuk mencapai titik maksimal. Hal ini berkaitan dengan ditunjukkannya pegawai yang mengikuti pendidikan lanjutan memiliki pemahaman tentang teori dan konsep sehingga dalam menjalankan tugasnya pegawai tersebut dapat meningkat dari segi kinerja, apabila kinerja pegawai meningkat maka secara otomatis produktivitas juga meningkat. Pegawai yang mengikuti pendidikan lanjutan guna untuk mengembangkan kompetensinya dapat dijadikan tolak ukur dalam capaian karir selama masa kerjanya. peningkatan kompetensi melalui pendidikan menunjang karir seorang pegawai karena meningkatnya kompetensi pegawai dari segi kualitas, kemampuan, dan profesionalitasnya. Namun dalam indikator moral didapati bahwasannya pengembangan kompetensi melalui pendidikan tidak berdampak signifikan terhadap moral pegawai. Moral seorang pegawai dipengaruhi dari lingkungan kerja dan budaya kerjanya.

3.1.2 Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pelatihan

Pelatihan merupakan sebuah proses peningkatan kompetensi pegawai. Studi menunjukkan bahwa pelatihan yang efektif secara signifikan berkontribusi pada peningkatan proses kerja yang sangat cepat. Menurut pendapat Rivai dalam Udaya dan Asep (2015:210) menegaskan bahwa "Pelatihan merupakan proses yang memudahkan pegawai dalam pekerjaan melalui keahlian dan kemampuan". Sedangkan menurut Hasibuan (2020) ada beberapa sasaran dalam pengembangan pelatihan yaitu meningkatkan keterampilan

teknis dan keterampilan manajerial pegawai. Hal ini didukung oleh pendapat Laker dan Powel dalam (Choirul,dkk 2023) yang membagi menjadi 2 kategori yaitu *soft skill and hard skills*. "*Hard skills represent a theoretical practice, a body of work that has not been guided by theory but rather by existing practice and soft skills intrapersonal skill such as one's ability to manage oneself as well as interpersonal skills such as how handles one's interctions with others.*" Artinya *hard skills* bisa didapat Ketika mengikuti pelatihan teknis dan *soft skills* berkaitan dengan manajerial dari cara kita mengelola atau mengatur hubungan dengan suatu kelompok. Sasaran tersebut menjadi indikator dalam penelitian ini. Peningkatan keterampilan teknis di Pemerintahan Kota Batam sudah cukup baik dilihat dari kesempatan untuk mengikuti diklat teknis pegawai terbuka lebar kepada para pegawai dengan mempertimbangkan kebutuhan dari organisasi tersebut. Namun dalam pelaksanaannya masih terkendala oleh biaya atau anggaran sehingga pegawai yang mengikuti diklat disesuaikan dengan kebutuhan dan kepentingan dari organisasi atau dinas terkait.

Sasaran selanjutnya untuk pengembangan kompetensi aparatur selain peningkatan teknis yaitu melalui peningkatan manajerial atau kepemimpinan dalam memimpin suatu kelompok atau organisasi. Kemampuan manajerial itu sendiri yaitu kemampuan untuk dapat mengkoordinasikan dan menggerakkan orang lain dalam suatu kelompok atau organisasi sehingga mampu mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan observasi melalui data yang ditemukan di BKPSDM Kota Batam jumlah seluruh pegawai yang telah mengikuti diklat PIM berjumlah 482 pegawai dan pada tahun 2024 pegawai yang mengikuti diklat PIM hanya satu pegawai saja. Hal ini menunjukkan bahwasannya BKPSDM Kota Batam selalu berupaya pengembangan kompetensi pegawai di Pemerintahan Kota Batam sesuai dengan ketentuan dan anggaran yang tersedia. Kemampuan manajerial mampu memberikan kemampuan kepada pegawai dalam melaksanakan tugasnya, namun yang terjadi dilapangan akan selalu terjadi ketimpangan antara pegawai yang menduduki jabatan dengan diklat manajerial yang telah diikutinya. Hal ini dikarenakan akan selalu ada pegawai yang pensiun setiap tahunnya sehingga terjadi kekosongan jabatan dan untuk mengisi posisi tersebut masih belum dipersiapkan dari jauh hari sehingga pegawai yang mengisi kekosongan tersebut tetap diseleksi sesuai kualifikasi dan kompetensi pada jabatan kosong terkait. Selain itu juga anggaran untuk pelaksanaan diklat manajerial yang terbatas sehingga pegawai yang ingin mengikuti diklat harus diseleksi sesuai dengan urgensi dan kebutuhan organisasi atau dinas terkait.

3.1.3 Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Mutasi

Mutasi menjadi salah satu upaya dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara karena merelokasi sumber daya aparatur negara dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal dan juga lingkungan kerja serta budaya kerja yang baru. Hal ini didukung juga dengan pendapat dari Lazim dalam (Md Yusof,dkk: 2023) "*job rotation is a training technique used in the workplace that can give employees different exposure to job information, new abilities, and the ability to develop their skills and performance*". Tujuan pelaksanaan mutasi menurut Nitisemito dalam (Daulay:2021) mengemukakan yaitu : (1) menempatkan pegawai pada tempatnya; (2) meningkatkan semangat/gairah kerja; (3) perolehan keterampilan baru; (4) menciptakan persaingan sehat; (5) memenuhi peraturan dan kebijakan yang ditetapkan. Pendapat Hasibuan (2021) mengemukakan 3 landasan pelaksanaan mutasi pegawai yaitu *merit system, seniority system, dan spoil system*. Prinsip

the right man on the right place dalam pelaksanaan mutasi akan lebih bermanfaat oleh karena itu penempatan harus pada posisi sesuai dengan keahlian dan latarbelakang yang sesuai. Pelaksanaan *merit system* bisa dikatakan manajemen kepegawaian yang berlandaskan kompetensi, kualifikasi, serta kriteria dan bukan dari faktor kedekatan pribadi, nepotisme, ataupun kepentingan politik semata. Produktivitas menjadi acuan dalam pelaksanaan mutasi pegawai. Pegawai yang dimutasi diharapkan dapat meningkatkan produktivitasnya ditempat baru karena sebagai hal baru atau penyegaran untuk pegawai tersebut. Sehingga pegawai dipaksa untuk cepat beradaptasi terhadap lingkungan dan budaya kerja yang baru sehingga pegawai tersebut secara otomatis meningkatkan kompetensinya. Indikator *seniority system* dan *spoil system* tidak menjadi acuan dalam pelaksanaan mutasi untuk mengembangkan kompetensi pegawai. Pengalaman kerja atau masa kerja pegawai tidak menjadi landasan dalam pelaksanaan mutasi tetap mempertimbangkan dengan kebutuhan dan kesesuaian pegawai dalam mengisi suatu posisi atau jabatan. Sama halnya dengan *seniority system*, *spoil system* juga tidak menjadi landasan dalam pelaksanaan mutasi karena pelaksanaan mutasi sesuai dengan prosedur dan mekanisme yang ada melalui tim penilai kinerja yang diketuai oleh sekda dengan pertimbangan walikota.

3.2 Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Pemerintahan Kota Batam

Pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur tentunya tidak terlepas dari suatu hambatan. Hambatan BKPSDM Kota Batam yang ditemukan dilapangan diantaranya:

a. Motivasi

Motivasi merupakan faktor penting yang sangat mempengaruhi kinerja dalam sebuah organisasi. Edwin B Flippo dalam Hasibuan (2020) menyatakan bahwa motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Batam, motivasi pegawai masih tergolong rendah. Banyak pegawai yang masih tidak ingin melanjutkan pendidikan lanjutan seperti S2 dikarenakan pegawai tersebut sudah berkeluarga. Pegawai yang sudah berkeluarga enggan untuk mengikuti pendidikan lanjutan karena pertimbangan biaya dan waktu yang dihabiskan

b. Ketersediaan Anggaran

Anggaran yang terbatas menjadi hambatan dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di Pemerintahan Kota Batam. Anggaran yang tersedia setiap tahunnya tidak cukup untuk memberikan pendidikan ataupun pelatihan kepada seluruh pegawai dilingkup Pemerintahan Kota Batam karena masih dibebankan pada APBD. Oleh karena itu perlu pertimbangan yang sangat ketat dalam memberikan pelatihan ataupun pendidikan lanjutan kepada pegawai tergantung kepada urgensi atau kepentingan orgaanisasi terkait.

3.3 Upaya Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Di Pemerintahan Kota Batam

Banyaknya hambatan yang ditemukan dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur sudah seharusnya untuk ditindaklanjuti. Upaya yang dilakukan oleh BKPSDM Kota Batam antara lain yaitu dengan melakukan kerjasama dengan pihak lain atau luar.

Kerjasama yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi melalui lembaga pendidikan. Menjalinkan kerjasama dengan pihak luar dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Kerjasama dengan pihak lain juga diharapkan mampu memaksimalkan kemampuan pegawai dalam mengembangkan kompetensinya.

Pemberian seminar bagi aparatur sipil negara juga merupakan upaya yang telah dilakukan oleh BKPSDM Kota Batam. Kegiatan seminar dilakukan oleh pembicara atau pengisi materi informasi baik secara luring maupun daring. Pemberian seminar secara daring dan gratis kepada para pegawai mengingat kendala anggaran dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai.

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Peningkatan kompetensi sumber daya aparatur di Pemerintahan Kota Batam sudah cukup baik namun masih belum terlaksana secara optimal atau maksimal. Penulis menemukan temuan penelitian yang relevan dengan dimensi indikator yang digunakan. Sama halnya dengan temuan Arnasari, dkk pada tahun 2020 bahwa faktor penghambat dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi karena anggaran yang minim (Arnasari, dkk:2020). Anggaran yang minim menyebabkan terhambat proses pengembangan kompetensi pegawai untuk menunjang produktivitas dan kinerja pegawai.

Berbeda dengan temuan Arnasari, dkk pada tahun 2020 bahwa faktor penghambat lainnya berupa minimnya SDA di Kabupaten Bintan sedangkan SDA yang ada di Pemerintahan Kota Batam sangat banyak. Hal ini dibuktikan dengan data pegawai di Pemerintahan Kota Batam mencapai 5.489 pegawai. Temuan ini juga berbeda dengan penelitian terdahulu dengan membahas dan menganalisis pengembangan kompetensi berdasarkan pendidikan dan pelatihan (diklat) dan pendidikan formal saja. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi aparatur. Pelaksanaan *merit system* untuk manajemen pegawai merupakan upaya penyegaran pegawai yang sudah jenuh dalam melaksanakan tugasnya. Pegawai dipaksa untuk menyesuaikan dengan lingkungan kerja yang baru sehingga pegawai secara tidak langsung mengembangkan dirinya ditempat kerja yang baru.

Sejalan dengan dimensi mutasi yang penulis ambil pada indikator *merit system* yang diterapkan dengan baik dalam manajemen pegawai akan menghasilkan kinerja dan produktivitas yang baik pula. Hal ini dibuktikan dengan sasaran kinerja pegawai di pemerintahan Kota Batam yang mencapai target. Pengelolaan pegawai yang baik memberikan pengembangan kompetensi kepada pegawainya. Kualifikasi dan kompetensi pegawai menjadi pertimbangan dalam pengelolaan pegawai. Meskipun belum secara maksimal dalam pengelolaan manajemen pegawai di pemerintahan Kota Batam, BKPSDM Kota Batam selalu mengusahakan *the right man on the right place* dalam pelaksanaan mutasi pegawainya dengan mempertimbangkan tim penilai kinerja yang diketuai oleh sekretaris daerah.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa pertama, pengembang kompetensi sumber daya aparatur di Pemerintahan Kota Batam sudah cukup; baik dilihat dari segi pendidikan melalui kesempatan belajar yang diberikan. Pelaksanaan pelatihan juga sudah berjalan cukup baik. Mutasi juga dinilai baik dari indeks profesionalitas pegawai yang sudah menerapkan *the right man on the right place* dan *merit system*, namun belum terlaksana secara maksimal. Hambatan dalam pengembangan kompetensi berupa ketersediaan anggaran dan motivasi pegawai yang masih rendah untuk mengikuti pendidikan lanjutan. Upaya yang telah dilakukan BKPSDM Kota Batam untuk mengembangkan kompetensi pegawainya dengan menjalin kerjasama dengan pihak lain/luar dalam pengembangan melalui lembaga pendidikan. Selain itu juga memberikan seminar kepada para pegawai baik secara luring maupun daring. **Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu, Lokasi, dan biaya penelitian sehingga belum mampu menjangkau seluruh informan yang dibutuhkan. Penelitian dilakukan pada satu kota saja sebagai model studi kasus yang dipilih. **Arah Masa Depan Penelitian (future work).** Penulis menyadari masih minimnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Pemerintahan Kota Batam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih banyak kepada Kepala Badan BKPSDM Kota Batam, semua jajaran pegawai, dan semua yang telah membantu dalam proses penelitian yang berada pada lingkup Pemerintahan Kota Batam.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, F., & Rozi, F. (2023). Pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam era digital. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 1(4), 72-80. <https://jurnal.ypsms.or.id/index.php/JMSBR/article/download/30/32/157>
- Arnasari, M. J., & Majid, U. (2020). Analisis pengembangan kompetensi aparatur sipil negara pada badan kepegawaian daerah dan pengembangan sumber daya manusia di Kabupaten Bintan Provinsi Kepulauan Riau. *E-Journal*, 11(5), 891-899. <https://ejournal.goacademica.com/index.php/jv/article/view/257>
- Boateng, S. L., Penu, O. K. A., Boateng, R., Budu, J., & Asamoah, P. (2024). *Educational technologies and elementary level education – A bibliometric review of Scopus indexed journal articles*. *Heliyon*, 10(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28101>
- Daulay, M. R. (2021). Efektivitas pelaksanaan mutasi pegawai dalam rangka pengembangan karir pegawai negeri sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Administrasi Publik dan Kebijakan (JAPK)*, 1(2), 1-19. <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/JAPK/article/view/8766/0>

- Fitriyah, N. S. (2023). Pengembangan sumber daya aparatur berbasis kompetensi pada Pemerintah Kabupaten Situbondo. *Jurnal Ilmiah Acton*, 19(2), 52-65. <https://unars.ac.id/ojs/index.php/acton/article/view/4104>
- Hamzah, I., & Wahid, N. (2023). Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Takalar. *Journal Unismuh*,4(2),256-268. <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kimap/article/view/11326>
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia*. Pt Bumi Aksara.
- Karyawati, E., Asropi, & Hamka. (2025). Pengembangan kompetensi analisis sumber daya manusia aparatur kantor regional V BKN Jakarta. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*,6(2),560-584. <https://journal.yrpiuku.com/index.php/msej/article/view/7177>
- Majid, U., & Hendra, A. (2015). *Manajemen sumber daya aparatur*. Penulisan Buku Literatur IPDN.
- Massey, A. (2022). Review of public personnel administration. SAGE Publications. https://en.wikipedia.org/wiki/International_Review_of_Administrative_Sciences
- Md Yusof, M. A., Zainuddin, M. Z., Mohammad Rawi, A. H., & Md Isa, M. F. (2023). *Impact of job rotation on employee performance through job satisfaction in the public civil service Melaka*. *Journal of Human Capital Development (JHCD)*, 16(1), 1-11. <https://jhcd.utem.edu.my/jhcd/article/view/6359>
- Nor, A. I. (2025). The effect of training on public service delivery effectiveness in public sector organizations: The mediating role of civic servants' performance. *ResearchGate*, 11(1), 1-14. <https://www.researchgate.net/publication/389140465>
- Saleh, C., Hidayati, F., & Ar Rasyid, N. H. (2023). *Public human resources development systematic literature review: Competency-based HR development strategic planning*. In *ICoPAG 2022* (pp. 249-262). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-082-4_24
- Simangunsong, F. (2017). *Metodologi penelitian pemerintahan*. CV. Alfabeta.
- Supriyatna, C. (2024). Kompetensi pegawai administrasi umum golongan II dan III di Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 177-196. <https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/4289>
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2022). *Strategic human resource management and organizational effectiveness: A review and future directions*. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100940. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>