

**PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR
MELALUI KOMPETENSI POLA PENDIDIKAN
DAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN
SUMBER DAYA MANUSIA KOTA KENDARI
PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

Ikram Iedul Akbar Laming

NPP. 28.1234

*Asdaf Kota Kendari, Provinsi Sulawesi Tenggara
Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia*

Email: ikramakbar7@gmail.com

ABSTRACT

Competency development through training and education is mandatory for structural officials in order to fulfill competencies based on their level of office but in reality it has not been able to be carried out optimally. This study aims to describe the development of natural resource competencies, identify obstacles and find efforts to overcome obstacles to natural resource development and the long term impact of natural resource development through training and education in Kendari City. The research design used is a descriptive qualitative research method with an inductive approach. Data collection techniques used are observation, interviews and documentation. Data analysis techniques are data reduction, data presentation, conclusion drawing and source triangulation. The results showed that the development of natural resource competencies through education and training was effective and efficient. This is evidenced by the good reactions of the participants, an increase in the knowledge and skills of the participants, the transformation of attitudes and actions of the participants, an increase in the productivity of organizational performance achievements and savings in the use of budgets in the implementation of education and training. Obstacles in the implementation of education and training are the existence of obstacles in the mechanism of nomination and determination of training participants, the minimum quota of participants due to limited budgets, lack of facilities and infrastructure and complicated implementation times to adjust. Efforts to overcome the above include increasing budget allocations, recruiting professional widyaiswara and increasing collaboration between OPDs. The conclusion of this study is that the development of natural resource competencies is carried out through formal education, training and transfers that have been implemented in every OPD line but along with its implementation it has not been implemented optimally. The inhibiting factor is the low motivation of the apparatus and the efforts by BKPSDM to overcome this by allocating 43% of the budget of the total BKPSDM budget.

Keywords: Development, Competence, Natural Resources, Education & Training

ABSTRAK

Pengembangan kompetensi melalui Diklat PIM merupakan hal yang wajib bagi pejabat struktural guna memenuhi kompetensi berdasarkan jenjang jabatannya tapi pada kenyataannya belum mampu dilaksanakan secara maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan Pengembangan Kompetensi SDA, mengidentifikasi hambatan dan menemukan upaya mengatasi hambatan pengembangan SDA serta dampak pengembangan SDA dalam jangka panjang melalui diklatpim di Kota Kendari. Desain penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data adalah reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengembangan Kompetensi SDA melalui diklatpim berjalan efektif dan efisien. Hal ini dibuktikan dengan baiknya reaksi peserta, adanya peningkatan pengetahuan dan keterampilan peserta, adanya transformasi sikap dan tindakan dari peserta, peningkatan produktivitas capaian kinerja organisasi serta penghematan penggunaan anggaran dalam pelaksanaan diklat. Hambatan dalam pelaksanaan diklat yaitu terdapatnya kendala dalam mekanisme pencalonan dan penetapan peserta diklat, sedikitnya kuota peserta akibat terbatasnya anggaran, kurangnya sarana dan prasarana dan waktu pelaksanaan yang rumit untuk disesuaikan. Upaya untuk mengatasi hal di atas antara lain penambahan alokasi anggaran, direkrutnya widyaiswara yang profesional dan peningkatan kerjasama antar OPD. Kesimpulan dari penelitian ini yakni pengembangan kompetensi SDA dilakukan melalui pendidikan formal, pelatihan dan mutasi yang telah diterapkan di setiap lini-lini OPD namun seiring dengan pelaksanaannya belum dapat diterapkan dengan maksimal. Faktor penghambatnya yakni motivasi aparatur yang rendah dan upaya oleh BKPSDM untuk mengatasi hal tersebut yakni mengalokasikan 43% anggaran dari total anggaran BKPSDM.

Kata Kunci: Pengembangan, Kompetensi, SDA, Diklatpim.

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aparatur Sipil Negara perlu dikembangkan ini adalah implementasi dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, melalui adanya program pengembangan sumber daya manusia yang baik maka instansi tersebut akan memiliki kekuatan secara kompetitif yang lebih berdaya guna dan mampu untuk melakukan persaingan secara positif dalam persaingan nasional maupun global sehingga sulit ditiru oleh instansi lain. Kemudian pada Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah sangat membantu dalam proses pembangunan di sektor sumber daya manusia dengan pengelolaan hal-hal yang menyangkut sebagian urusan pemerintahan akan diberikan kepada pemerintah daerah. Pemberian wewenang ini memiliki tujuan agar fungsi-fungsi penting dari pemerintahan seperti pelayanan, pemberdayaan, dan pembangunan dapat dilaksanakan maksimal serta difokuskan secara lebih maksimal. Peraturan Daerah yang disebut Perda Kota Kendari No. 5 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kota Kendari yang memberikan wewenang terhadap hak otonomi daerah pada Daerah Kota Kendari untuk dapat melaksanakan kegiatan pemerintah daerah sendiri sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan. Adanya pegawai dalam pelaksanaan tugas-tugas Pemerintah Kota perlu dilaksanakan tata kerja yang jelas sesuai dalam kompetensi. Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis Pegawai Negeri Sipil menegaskan akan standar kompetensi teknis seorang ASN dikatakan bahwa peraturan yang dimaksudkan sebagai pedoman bagi Pejabat Pembina Kepegawaian Instansi Pemerintah Pusat dan Daerah dalam melaksanakan perumusan standar kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Instansi masing-masing. Penerapan peraturan pengembangan kompetensi ASN tersebut, diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan ASN yang memiliki kompetensi tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional. Untuk itu, sangat wajar apabila pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara daerah baik dari segi perencanaan program, penyediaan sarana dan prasarana maupun anggaran yang memadai. Pengembangan kompetensi ASN yang selama ini mendapat penekanan lebih besar ialah pendidikan dan pelatihan (Diklat). Pendidikan dan Pelatihan merupakan instrumen kebijakan yang dianggap paling efektif untuk mencapai kompetensi yang dipersyaratkan oleh suatu jabatan ASN. Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS menyatakan Diklat bertujuan antara lain untuk meningkatkan kompetensi (pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap) untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional. Pengembangan kompetensi melalui diklatpim merupakan hal yang wajib bagi pejabat struktural guna memenuhi kompetensi berdasarkan jenjang jabatannya tapi pada kenyataannya belum mampu dilaksanakan secara maksimal. Setiap perubahan dan perkembangan organisasi publik tentu diikuti dengan ciri khas yang mencerminkan karakteristik yang berbeda. Sehingga diperlukannya penyajian beberapa karakter organisasi. Perencanaan utama yang perlu diperhatikan adalah

melakukan pengembangan SDM. Kiat untuk menciptakan suatu keberhasilan didalam pengembangan manajemen ASN dilaksanakan dengan adanya competency profile, serta adanya proses pembelajaran (*learning by doing*).

1.2. Permasalahan

Penulis membatasi ruang lingkup penelitian ini yang meliputi pengembangan kompetensi Sumber Daya Aparatur melalui Diklatpim di BKPSDM. Dari data dan informasi seputar masalah-masalah yang ditemui di daerah diperoleh identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kota Kendari belum mempunyai badan diklat tersendiri sehingga yang memfasilitasi dalam pelaksanaan diklat dititipkan pada BPSDM Provinsi dan BKPSDM Kota
2. Belum maksimalnya peran BKPSDM disebabkan oleh masih belum memadainya porsi anggaran Pendidikan dan Pelatihan sehingga di tiap tahun anggaran jumlah peserta Pendidikan dan Pelatihan yang dapat dibiayai tidak signifikan dari segi kuantitas ditambah lagi dengan pembiayaan diklat yang tidak dipegang sendiri, BKPSDM Kota hanya dapat mengusulkan ke BPSDM Provinsi untuk kemudian diteruskan kepada Kepala LAN RI melalui deputi bidang penyelenggaraan pengembangan kompetensi
3. Penempatan pejabat belum mengikuti Diklatpim pada jabatan struktural tentu itu tidak sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku.
4. Sebagian besar pejabat belum pernah mengikuti Diklatpim, akibatnya ada jabatan struktural di Kota Kendari yang dijabat oleh pejabat yang kurang berkompeten baik pada bidang manajerial (diklat struktural) yang ditetapkan untuk jabatan tersebut.
5. Materi diklat yang masih belum update ditambah lagi dengan jumlah tenaga fungsional untuk melatih terbatas serta Distribusi keahlian pegawai tidak rata serta sarana dan prasarana untuk pengembangan pegawai masih terbatas.
6. Adanya anggapan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai melalui diklatpim hanyalah sebuah formalitas belaka serta Seiring dengan keadaan sekarang ini yaitu adanya pandemi Covid- 19 pelaksanaan diklat secara manual menjadi tidak relevan lagi. Ada wacana untuk melaksanakan diklat secara daring akan tetapi di lingkungan BKPSDM Kota Kendari terdapat kendala lainnya yaitu waktu dikarenakan pelaksanaan diklat bukan hanya 1-2 hari saja.

1.3. Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini terinspirasi oleh penelitian terdahulu, baik dalam konteks pendidikan dan pelatihan kepemimpinan maupun konteks pengembangan sumber daya aparatur melalui kompetensi. Penelitian Irwan Fathurrochman yang berjudul Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekolah

Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Curup melalui Metode Pendidikan dan Pelatihan, menemukan bahwa sudah ada upaya yang dilakukan oleh STAIN Curup dalam pengembangan kompetensi ASN STAIN Curup. Dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi yang dilakukan oleh STAIN Curup, ditemukan kendala-kendala dalam pengembangan kompetensi ASN melalui metode diklat ini, diantaranya adalah kurangnya anggaran pengembangan, sarana prasarana yang belum memadai serta sumber daya manusia yang masih belum berkualitas.

Penelitian yang dilakukan oleh (Irma Purnamasari, 2019) meneliti tentang Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Berbasis Kompetensi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penataan PNS dalam lingkungan pemerintahan Kota Bogor terlaksana sesuai dengan kebutuhan riil organisasi dan berdasarkan hasil perhitungan kebutuhan pegawai di daerah sudah terlaksana tetapi belum maksimal. Ada beberapa kendala dalam tahapan pelaksanaannya, seperti dalam analisis jabatan adanya syarat jabatan yang belum terpenuhi mempengaruhi kesenjangan jabatan dan penempatan yang belum sesuai dengan kompetensinya, serta kompetensi yang dilihat dari latar belakang Pendidikan tidak dapat menjamin seorang pegawai dapat memiliki kinerja yang optimal.

Pada penelitian (Wa Ode Yusniar, 2018) yang meneliti tentang Analisis Promosi Jabatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Penempatan Pejabat Struktural Di Lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Buton Utara. Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan pada lingkup Sekretariat Daerah Kabupaten Buton Utara dilaksanakan berdasarkan jabatan yang lowong ataupun sesuai kebutuhan. Ada beberapa hal utama yang menjadi penilaian terhadap promosi jabatan tersebut diantaranya yaitu kepangkatan, tingkat pendidikan, pengalaman dan masa kerja calon.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh (Osvaldo Sihambang, 2019) meneliti tentang Sistem Merit Dalam Penempatan Jabatan Pimpinan Tertinggi Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Kepulauan Sangihe. Penelitian ini menunjukkan bahwa adanya kegiatan open bidding pada tahun 2018 di Kabupaten Sangihe mampu menghasilkan Pejabat Tinggi Pratama yang dapat mengisi jabatan lowong. Dan juga dengan adanya pelaksanaan sistem merit melalui kegiatan open bidding ini mampu mengembangkan karir PNS yang ada di lingkungan pemerintah Kabupaten Sangihe dan pemerintah Kabupaten Sangihe telah memberikan kesempatan kepada para PNS yang telah memenuhi syarat.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni pengembangan SDA melalui kompetensi pola pendidikan dan pelatihan kepemimpinan, menggunakan indikator yang berbeda juga dari penelitian sebelumnya yakni menggunakan teori pengembangan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014:69) yang menyatakan bahwa pengembangan dapat dilaksanakan melalui tiga dimensi, yaitu Pola Pendidikan Formal, Pola Pelatihan Kepemimpinan, Teknis dan Fungsional serta Pola Mutasi.

1.5. Tujuan.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data dan mendeskripsikan Pengembangan Sumber Daya Aparatur melalui Kompetensi Pola Diklatpim, mempelajari dan memahami faktor apa saja yang menjadi Hambatan dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur melalui Diklatpim serta menganalisis dan menggali informasi terkait Upaya dalam Mengatasi Hambatan dan Dampak Pengembangan Kompetensi dalam Jangka Panjang di BKPSDM Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara.

II. METODE

Desain penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif dengan pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data adalah reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan triangulasi sumber. Penulis mengumpulkan data melalui observasi, wawancara dan dokumentasi. Dalam melakukan pengumpulan data kualitatif, penulis melakukan wawancara secara mendalam terhadap 7 orang informan yang terdiri dari Kepala BKPSDM Kota Kendari, Sekretaris BKPSDM, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur, Kepala Sub-Bidang Penjenjangan dan Sertifikasi, kemudian ASN yang belum mengikuti diklat terdiri atas Kepala Dinas Pendidikan, Kepemudaan & Olahraga dan Lurah Mandonga serta ASN yang sudah mengikuti diklat yakni Kepala Bidang Mutasi & Promosi. Adapun analisisnya menggunakan teori pengembangan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2014:69) yang menyatakan bahwa pengembangan dapat dilaksanakan melalui tiga dimensi, yaitu Pola Pendidikan Formal, Pola Pelatihan Kepemimpinan, Teknis dan Fungsional serta Pola Mutasi.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Pengembangan Kompetensi Aparatur di Kota Kendari

Pengembangan kompetensi SDA adalah proses dalam rangka meningkatkan kualitas aparatur untuk mencapai suatu tujuan bersama baik dalam situasi perorangan atau publik. Teori Hasibuan (2014:69) menjelaskan yakni pengembangan SDM terdiri dari 3 pilar yakni “pendidikan, pelatihan dan mutasi”.

3.1.1 Pola Pendidikan

1. Tingkat Pendidikan

Tabel 1.

Aparatur Sipil Negara di BKPSDM Kota Kendari
Menurut Tingkat Pendidikan Formal
Tahun 2020

No	Pendidikan	Jumlah (Orang)
1	SMA	5
2	Diploma III	5
3	Diploma IV	3
4	Sarjana (S1)	25
5	Sarjana (S2)	10
Jumlah		48

Sumber: Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur

Data di atas menunjukkan bahwa jumlah aparatur di BKPSDM Kendari yaitu empat puluh delapan aparatur. Dari hasil identifikasi melalui latar belakang Pendidikan, jumlah pegawai yang berpendidikan SMA adalah 5 orang atau (10,4%), Diploma III berjumlah 5 orang (10,4%), Diploma IV sebanyak 3 orang (6,8%), Strata I berjumlah dua puluh lima pegawai atau (52,05%), dan Strata II yaitu 10 pegawai atau (20,8%). Hasil wawancara tersebut dilandasi dari data jenjang Pendidikan pegawai, oleh karena itu ditarik kesimpulan bahwa jenjang Pendidikan pegawai di BKPSDM Kota Kendari cukup baik, terbukti dengan 52,05% pegawai yang telah berpendidikan Strata I dan 20,8% pegawai telah S2.

2. Kesempatan Memperoleh *Formal* dan *Higher Education*

Dalam wawancara dengan Pimpinan BKPSDM Kota Kendari Ibu Susanti, S.Sos, beliau mengatakan:

Kesempatan seluas-luasnya diberikan kepada ASN di lingkup Pemerintahan Kota Kendari agar mendapatkan kesempatan untuk *memperoleh Formal and Higher Education*, yang mana BKPSDM di tiap tahunnya membuka kesempatan tersebut untuk diikuti oleh pegawai-pegawai unggulan yang berkompeten dan berprestasi itu merupakan prinsip dari BKPSDM Kota Kendari.

Data jumlah ASN di lingkup Pemerintahan Kota Kendari yang mendapat kesempatan tugas belajar dan izin belajar menjadi pendukung dari hasil wawancara tersebut sebagaimana tabel 4.9 berikut:

Tabel 2.

Data ASN Kota Kendari yang
Melaksanakan Tugas dan Izin Belajar Tahun 2020.

No	Jenis Pendidikan	Jumlah (Pegawai)	Keterangan
1	Tugas Belajar a. S-2	2	Bantuan Pihak Ketiga
2	Izin Belajar a. S-2	19	-
	b. S-1	44	-
	c. D-III	4	
Jumlah		69	-

Sumber: Sub Bidang Penjenjangan dan Sertifikasi BKPSDM Kendari

Berdasarkan hasil wawancara dan data diatas, ditarik kesimpulan yakni Pemerintah Kota Kendari dalam hal ini BKPSDM Kota Kendari menaruh kesempatan seluas-luasnya kepada ASN yang unggul, berprestasi dan berkompeten di lingkungan Pemerintahan Kota Kendari untuk memperoleh kesempatan menuju *Higher Education* dengan persyaratan yang telah ditentukan, hal ini sesuai dengan prinsip BKPSDM Kendari yang telah dikemukakan oleh Ibu Susanti, S.Sos di awal pembahasan ini.

3.1.2 Pola Pelatihan

1. Jenis Diklat yang Berlangsung

Tabel 3.

Realisasi Jumlah Pelaksanaan Pelatihan Tahun 2020

No.	Jenis Kegiatan	Jumlah Peserta	Peserta yang Dikirim	Lokasi Kegiatan	Ket.
1	Diklat Struktural				
	❖ PIM III	8	3	Gedung BPSDM	-5
	❖ PIM IV	40	40	Prov.	

2	Diklat Teknis ❖ Diklat Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP)	30	30	Aula Hotel Azizah Syariah	-
3.	Diklat Fungsional ❖ Diklat Peningkatan Kapasitas Bidang	30	30	Ballroom Swissbell Hotel	-

Sumber: Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kota Kendari

Data di atas menunjukkan bahwa selama periode Tahun 2020 Pemerintah Kota Kendari dalam hal ini BKPSDM Kota Kendari sebagai leading sector-nya hanya mampu melaksanakan dan mengikutsertakan aparatur dalam program pelatihan sebanyak 4 kali selama periode tahun berjalan. Tentu hal ini juga dikarenakan adanya keterbatasan alokasi anggaran dan juga adanya keterbatasan kuota kelas oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Tenggara dalam pelaksanaan diklat kepemimpinan.

2. Kuantitas Pelaksanaan Diklat per Tahun

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur BKPSDM Kota Kendari, beliau mengatakan bahwa:

Kuantitas pelaksanaan diklat selama tahun 2020 dikategorikan sedikit, yang dilatarbelakangi oleh beberapa faktor seperti terbatasnya anggaran APBD, terbatasnya kuota kelas yang disediakan pemerintah provinsi dan lain sebagainya. Hal ini terbukti, selama periode tahun 2020, BKPSDM Kota Kendari hanya mampu melaksanakan 4 kali diklat, antara lain Diklat PIM III, Diklat PIM IV, Diklat Teknis (Standar Akuntansi Pemerintahan), dan Diklat Fungsional (Peningkatan Kapasitas Bidang).

Dari wawancara di atas menunjukan bahwa di Tahun 2020 perencanaan dan proses berjalannya diklat sudah berjalan dengan baik namun dari segi kuantitas pelaksanaan diklat yang ada di Kota Kendari selama tahun 2020 masih

dinilai kurang maksimal dan harus ada peningkatan pada periode tahun 2021.

3.1.3 Pola Mutasi

1. Implementasi Prinsip *The Right Man On The Right Place*.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Kepala Bidang Promosi dan Mutasi BKPSDM Kota Kendari Bapak Machlil T. Rusmin, S.Pd.T. M.Pd beliau mengatakan bahwa:

Pemkot Kendari telah melakukan mutasi di berbagai lini OPD tentunya dengan menerapkan prinsip *the right man on the right place*. Namun, di setiap kebijakan tentunya tidak semua dapat berjalan dengan mulus dikarenakan prinsip ini belum bisa diterapkan secara menyeluruh di setiap lini OPD karena tidak semua lini OPD cocok dan dapat menyesuaikan dengan prinsip ini serta dengan adanya campur tangan pihak tak bertanggung jawab yang berbau unsur politik dan KKN didalamnya menyebabkan penerapan prinsip ini menjadi terhambat.

Dari hasil analisis di BKPSDM Kota Kendari terhadap struktur yang ada terdapat 8 jabatan struktural dari total 17 jabatan struktural yang belum sesuai dengan syarat diklatpim yang harus dimiliki untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Disamping itu, terdapat 3 aparatur yang telah lulus Diklatpim IV, namun berada pada posisi staf. Kemudian, terdapat 4 aparatur yang memegang jabatan struktural yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sehingga ada ketidaksesuaian antara kompetensi yang diharapkan dengan kondisi yang ada. Ketidaksesuaian tersebut dapat berdampak pada kinerja instansi. Jadi, dapat ditarik kesimpulan asas orang yang tepat di tempat yang tepat pula belum dapat diimplementasikan dengan universal karena adanya campur tangan pihak tak bertanggung jawab yang berbau unsur politik dan KKN didalamnya tapi dilihat dari pelaksanaannya telah dijalankan di setiap lini-lini OPD Kota Kendari.

2. Jumlah Dilakukannya Mutasi per Tahun

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Promosi dan Mutasi BKPSDM Kota Kendari, beliau mengatakan:

Empat kali mutasi yaitu pada bulan September, Oktober, November, dan Desember dilaksanakan pada T.A 2020 lalu. Hal tersebut tidak serta-merta langsung dilakukan akan tetapi melalui sebuah proses yang memakan tahap demi tahap.

Data mutasi jabatan struktural dalam lingkungan pemerintah Kota Kendari Tahun 2020 menjadi pendukung dari wawancara tersebut sebagaimana data tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.

Mutasi Jabatan Struktural Dalam Lingkungan Pemerintah Kota Kendari Tahun 2020

No .	Uraian	Tanggal Pelantikan	Jumlah (Jabatan)	Jumlah (Yang Dilantik)
1	Keputusan Walikota Kendari Nomor 479/KEP/BKPSDM/2020 tanggal 8 September mengenai Pemindahan Pejabat Pratama di Kota Kendari	10 September	5	5
2	Keputusan Walikota Kendari Nomor 821.2/505/KEP/2020 Tanggal 5 Oktober mengenai Pemindahan Pejabat Administrator di Kota Kendari	6 Oktober	418	366

3	Keputusan Walikota Kendari Nomor 522/KEP/BKPSDM/2020 tgl 28 November Tentang Pengangkatan, Pemindahan, Dan Pemberhentian Pejabat Administrator di Kota Kendari	29 November	1	1
4	Keputusan Walikota Kendari No. 821.2/571 /Kep/BKPSDM/2020 tgl 20 Desember Tentang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian Jabatan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pejabat Administrator, dan Pejabat Pengawas di Lingkungan Pemerintah Kota Kendari	28 Desember	162	142

Jumlah			586	514

Sumber: Bidang Mutasi & Promosi

Berdasarkan tabel diatas, ditarik kesimpulan jumlah dilaksanakannya mutasi di Kota Kendari T.A 2020 dilakukan 4 kali sesuai dengan SOP, meskipun dalam penyelenggaraan organisasi harus menyesuaikan dengan kondisi yang berkembang.

3.2 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh (Irma Purnamasari, 2019) meneliti tentang Penataan Sumber Daya Manusia Aparatur Daerah Berbasis Kompetensi. Penelitian ini menunjukkan bahwa penataan PNS dalam lingkungan pemerintahan Kota Bogor terlaksana sesuai dengan kebutuhan riil organisasi dan berdasarkan hasil perhitungan kebutuhan pegawai di daerah sudah terlaksana tetapi belum maksimal. Ada beberapa kendala dalam tahapan pelaksanaannya, seperti dalam analisis jabatan adanya syarat jabatan yang belum terpenuhi mempengaruhi kesenjangan jabatan dan penempatan yang belum sesuai dengan kompetensinya, serta kompetensi yang dilihat dari latar belakang Pendidikan tidak dapat menjamin seorang pegawai dapat memiliki kinerja yang optimal.

Perbandingan antara temuan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu penempatan pejabat struktural di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Muna Provinsi Sulawesi Tenggara belum sepenuhnya berdasarkan kompetensi serta belum sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2002 tentang Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil Dalam Jabatan Struktural. Terdapat beberapa pejabat struktural yang penempatannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Hal ini dikarenakan kurangnya pegawai yang memenuhi persyaratan untuk dapat ditempatkan pada jabatan struktural. Faktor utama yang sangat berpengaruh terhadap penempatan pejabat struktural adalah keterbatasan pegawai yang memiliki kompetensi di bidang manajemen kepegawaian. Kompetensi ini merupakan faktor yang perlu diperhatikan karena BKPSDM itu sendiri memiliki tugas dan tanggungjawab dalam mengelola urusan kepegawaian di suatu lingkup daerah.

3.3 Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Penulis menemukan ada beberapa faktor penghambat yang dihadapi dalam proses pengembangan kompetensi SDA pola diklatpim di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara diantaranya yakni Kota Kendari belum mempunyai badan diklat tersendiri sehingga yang memfasilitasi dalam pelaksanaan diklat dititipkan pada BPSDM Provinsi dan BKPSDM Kota. Selanjutnya, Belum maksimalnya peran BKPSDM disebabkan oleh masih belum memadainya porsi anggaran Pendidikan dan Pelatihan sehingga di tiap tahun anggaran jumlah peserta Pendidikan dan Pelatihan yang dapat dibiayai tidak signifikan dari segi kuantitas ditambah lagi dengan pembiayaan diklat yang tidak dipegang sendiri, BKPSDM Kota hanya dapat mengusulkan ke BPSDM Provinsi untuk kemudian diteruskan kepada Kepala LAN RI melalui deputi bidang penyelenggaraan pengembangan kompetensi. Kemudian, Penempatan pejabat belum mengikuti Diklatpim pada jabatan struktural tentu itu tidak sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku serta Sebagian besar pejabat belum pernah mengikuti Diklatpim, akibatnya ada jabatan struktural di Kota Kendari yang dijabat oleh pejabat yang kurang berkompeten baik pada bidang manajerial (diklat struktural) yang ditetapkan untuk jabatan tersebut..

IV. KESIMPULAN

Dari hasil penelitian pada BKPSDM Kota Kendari dalam pengembangan kompetensi SDA ditarik *conclusion* sebagai berikut:

1. Pengembangan kompetensi SDA di BKPSDM Kota Kendari dilakukan melalui beberapa pilar:
 - a. *Formal Education* dan pelatihan
Pegawai meraih kesempatan untuk melanjutkan jenjang pendidikannya ke yang lebih tinggi serta dalam rangka meningkatkan kemampuan pegawai, akan tetapi seiring dengan berjalannya program ini dinilai belum maksimal karena pegawai minim *self motivation*, *personally-reward*, terbatasnya anggaran sehingga menyebabkan kuota menjadi terpangkas
 - b. Mutasi
Pada pelaksanaannya telah menuju ke arah orang yang tepat di tempat yang tepat pula, akan tetapi pada kenyataannya di lapangan belum dapat diterapkan dengan universal oleh karena satu dan lain hal salah satunya politik.
2. Faktor penghambat pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di BKPSDM Kota Kendari antara lain motivasi aparatur yang rendah dan mutasi yang belum sepenuhnya berdasarkan asas orang yang tepat di tempat yang tepat pula.

3. Usaha yang telah diupayakan BKPSDM Kota Kendari antara lain mengalokasikan anggaran sebesar 43% dari total anggaran BKPSDM Kota Kendari.

V. SARAN

Dari kesimpulan penelitian tersebut, penulis mengajukan masukan ke Pemkot Kendari sebagai berikut:

1. Dalam hal mendapatkan program pengembangan kompetensi SDA melalui pendidikan dan pelatihan, Pemkot Kendari sangat perlu memaksimalkan pemberian kesempatan ke semua pegawai
2. Guna pengembangan kompetensi pegawai dapat terlaksana dengan baik dan lancar serta terwujudnya prinsip orang yang tepat di tempat yang tepat pula. Pemkot Kendari mesti memprioritaskan analisis kebutuhan organisasi baik analisis jabatan ataupun analisis kebutuhan aparatur dalam pemberian pendidikan, pelatihan, dan mutasi.

VI. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama kepada Dosen Pembimbing dan Penguji Bapak Dr. Drs. M. Zubakhrum B. Tjenreng, M.Si dan Ibu Uliana Ria Sembiring serta Bapak Dr. Busiri, S.Pdi, M.Si yang telah membimbing dalam penulisan laporan penelitian ini dan tak lupa juga saya ucapkan terima kasih kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Ibu Susanti, S.Sos beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian di Badan terkait, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian ini.

VII. DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Bungin, Burhan. 2007. *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial lainnya*. Jakarta: Putra Grafika
- Edy, Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Jakarta Kencana.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2014. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*.
- Kadarisman, M. (2013). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Lexy J. Moleong. 2005. *metodologi penelitian kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Moheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi: Competency Based Human Resource Management*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Moeheriono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Nazir, Moh. Ph. D. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Priansa, Donni Juni. (2018). *Perencanaan & Pengembangan SDM* Bandung Alfabeta.
- Priansa, Donni Juni. 2014. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif*. Vol. VI.
- Sedarmayanti, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Refika Aditama Eresco.
- Sedarmayanti. (2017). "Bedah Buku Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia." In *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.
- Sedarmayanti. 2017. "Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, dan Produktivitas Kerja." In *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja, Dan Produktivitas Kerja*.
- Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.CV
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Wibowo . (2014) . *Manajemen Kinerja . Edisi Keempat* . Jakarta : Rajawali Pers.
- Wibowo . (2014) . *Perilaku Dalam Organisasi . Edisi 1-2* . Jakarta : Rajawali Pers.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja (Edisi Ke 3)*. Jakarta : Rajawali Pers
- Zwell, Michael. (2010). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

B. PERUNDANG – UNDANGAN

- ASN, Undang-Undang. 2014. "Undang-Undang ASN No. 5 Tahun 2014." *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Pemerintah Republik Indonesia. 2014. "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah." *Kementerian Sekretariat Negara RI*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil

C. JURNAL

- Roosje Kalangi. 2015. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja." *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*.
- Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*.

Wargadinata, Ella Lesmanawaty. 2017. “*The Quality Of Public Organization Performance Measurement.*” *Sosiohumaniora* 19(2). doi: 10.24198/sosiohumaniora.v19i2.11497.

D. LAIN-LAIN

Diskominfo Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara. 2019. *Pemerintah Kota Kendari*.<http://www.kendarikota.go.id/>. (Diakses pada tanggal 21 Oktober 2020).

<http://lan.go.id>. (Diakses pada tanggal 8 september 2020)

Kantor Staf Presiden. 2020. *Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara* <https://www.lapor.go.id/instansi/badan-kepegawaian-dan-pengembangan-sumber-daya-manusia-kota-kendari>. (Diakses pada tanggal 27 Oktober 2020)

LAKIP BKPSDM Kota Kendari Tahun Anggaran 2019

Wikipedia. 2020. *Kota Kendari Provinsi Sulawesi Tenggara*.

https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Kendari#:~:text=Letak%20geografis,Kota%20Kendari%20terletak&text=Wilayah%20daratannya%20sebagian%20besar%20terdapat,%20%2D%20122%C2%BA39'%20Bujur%20Timur.

(Diakses pada tanggal 20 Oktober 2020).