**PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR**

**DI DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN**

**KABUPATEN TRENGGALEK**

ADELIA AMANDA

NPP. 29.0901

*Asdaf Kabupaten Trenggalek, Provinsi Jawa Timur*

*Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik*

Email : [Adeliamanda15@gmail.com](mailto:Adeliamanda15@gmail.com)

***ABSTRACT***

***Problem/Background (GAP):*** *The development of the era of globalization requires human resources to develop and improve their potential and performance capabilities. Therefore, an apparatus that has good competence is needed to be able to carry out government. Trenggalek Regency is one of the regencies that has amazing tourism potential so that it takes an apparatus that has good competence to manage and develop the tourism sector in Trenggalek Regency.* ***Purpose:*** *The purpose of this study was to find out and analyze how the existing competency development in the Tourism and Culture Office of Trenggalek Regency, the inhibiting factors and what efforts are being made to overcome these obstacles.* ***Methods:*** *This study used a qualitative research design with descriptive and inductive approaches. Sources of data using primary and secondary data sources. Techniques Data collection is done using interviews, observation and documentation. Data analysis techniques were obtained through data reduction, data presentation, verification and drawing conclusions.* ***Results:*** *The results of the study indicate that the implementation of apparatus competency development at the Tourism and Culture Office of Trenggalek Regency is going quite well, this is shown by the lack of proper implementation of the dimensions of education, training and transfers due to obstacles or obstacles that occur.* ***Conclusion:*** *Development of Apparatus Competence at the Tourism and Culture Office of Trenggalek Regency is carried out by means of Education, Training and Transfers but in practice there are still obstacles to the availability of budget in the implementation of competency development and the interest of the apparatus is still lacking in participating in competency development activities, the efforts made by the Tourism Office and Culture to deal with these problems is to collaborate with other parties and by participating in webinars for the apparatus.*

***Keywords:*** *Development, Competence, Apparatus*

**ABSTRAK**

**Permasalahan/Latar Belakang (GAP):** Perkembangan era globalisasi menuntut sumber daya manusia untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi dan kemampuan kinerjanya. maka dibutuhkan aparatur yang mempunyai kompetensi yang baik untuk dapat menyelenggarakan pemerintahan. Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu kabupaten yang mempunyai potensi pariwisata yang menakjubkan sehingga dibutuhkan aparatur yang memiliki kompetensi yang baik untuk mengelola serta mengembangkan sektor pariwisata di Kabupaten Trenggalek. **Tujuan:** untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana Pengembangan kompetensi yang ada di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek, faktor penghambat serta upaya apa saja yang dilakukan untuk mengatasi hambatan tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Sumber data menggunakan sumber data primer dan sekunder. Teknik Pengumpulan data dilakukan menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Teknik analisis data diperoleh melalui reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penarikan kesimpulan. **Hasil/Temuan :** Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek berjalan cukup baik, hal ini di tunjukkan dengan belum terlaksana dengan baik dimensi pendidikan, pelatihan dan mutasi yang disebabkan adanya hambatan ataupun kendala yang terjadi. **Kesimpulan:** Pengembangan Kompetensi Aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek dilakukan dengan cara Pendidikan, Pelatihan dan Mutasi tetapi dalam pelaksanaannya masih adanya hambatan pada ketersedian anggaran dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi dan minat aparatur yang masih kurang dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, upaya yang dilakukan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan untuk menghadapi masalah tersebut adalah dengan melakukan kerjasama dengan pihak lain serta dengan mengikuti webinar untuk aparatur.

**Kata kunci :** Pengembangan, Kompetensi, Aparatur

1. **PENDAHULUAN**
   1. **Latar Belakang**

Pengembangan sumber daya aparatur pada era global saat ini menjadi masalah yang perlu diperhatikan mengingat tuntutan zaman dan reformasi untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik serta profesional di segala bidang. Pengembangan kompetensi dan kualitas sumber daya aparatur merupakan salah satu dari delapan area perubahan reformasi birokrasi. Pada *Grand Design* Pembangunan ASN 2020-2024 termuat bahwa reformasi birokrasi menuntut untuk penciptaan *Smart* ASN dengan strategi HCMS *(Human Capital management strategy)* agar dapat mewujudkan *good governance* dalam melaksanakan tugas pemerintahan dan pembangunan dimana salah satu strategi dari tersebut merupakan pengembangan bagi Aparatur Sipil Negara untuk peningkatan kompetensi. Lebih lanjut berkaitan mengenai pengembangan sumber daya aparatur dalam Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang aparatur sipil negara Pasal 70 ditegaskan bahwa: (1) Setiap ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, melalui Pendidikan dan Pelatihan (diklat), kursus, seminar dan penataran.

Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu kabupaten yang mempunyai banyak potensi keindahan alam yang dijadikan objek wisata. Berdasarkan data ada 34 objek wisata Kabupaten Trenggalek yang perlu untuk dikelola dan dikembangkan. Pengembangan sektor pariwisata Kabupaten Trenggalek dilaksanakan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan yang terbentuk atas dasar Peraturan Daerah Kabupaten Trenggalek Nomor 17 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah dan Peraturan Bupati Trenggalek Nomor 30 Tahun 2017 tentang Penjabaran tugas Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek merupakan suatu instansi pemerintah yang berfungsi menyelenggarakan urusan bidang kepariwisataan dan bidang kebudayaan. Oleh karena itu dibutuhkan aparatur yang memiliki kompetensi yang baik untuk mengelola serta mengembangkan sektor pariwisata di Kabupaten Trenggalek.

Berdasarkan data yang didapatkan peneliti, terdapat permasalahan terjadi diantaranya kurangnya kompetensi yang dimiliki Aparatur Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek dimana salah satu faktor kompetensi aparatur dapat dilihat dari latar belakang pendidikan formal yang dimiliki oleh aparatur, kemudian kurangnya sumber daya aparatur Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek yang memiliki latar belakang kepariwisataan dan adanya peniadaan program pengembangan akibat *refocusing* anggaran. Berdasarkan uraian di maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR DI DINAS PARIWISATA DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN TRENGGALEK”.**

* 1. **Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)**

Salah satu faktor kompetensi aparatur dapat dilihat dari latar belakang pendidikan formal yang dimiliki. Data berikut menyajikan latar belakang pendidikan aparatur yang ada di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek:

# **Tabel 1.1**

# **Tingkat Pendidikan Formal Aparatur Sipil Negara di Dinas Pariwisata dan kebudayaan Kabupaten Trenggalek Tahun 2021**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Pendidikan** | **Jumlah Orang** | **Presentase** |
|  | Pasca Sarjana (S2) | 1 | 3% |
|  | Sarjana (S1) | 20 | 52% |
|  | DIPLOMA IV (DIV) | 1 | 3% |
|  | DIPLOMA III (DIII) | 1 | 3% |
|  | SMA | 15 | 39% |
| Jumlah | | 38 | 100% |

Sumber : SIMPEG Kabupaten Trenggalek, 2021

Informasi yang didapatkan adalah Dari jumlah keseluruhan Aparatur Sipil Negara (ASN) sejumlah 38 orang, hanya ada 3% Aparatur dengan pendidikan Pasca Sarjana (S2) dan 52% untuk pendidikan Sarjana (S1) sementara 39% yang bukan sarjana. Latar belakang pendidikan formal tersebut terindikasi mempengaruhi Aparatur dalam melaksanakan tugas pemerintahan khusunya pada bidang kepariwisataan. Kemudian selain pendidikan formal tentunya juga harus didukung dengan keterampilan, pengetahuan dan keahlian lain. Pegawai Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek belum mengikuti pengembangan pegawai dengan baik, hal tersebut dapat dilihat dari banyaknya pegawai yang belum mendapatkan pendidikan dan pelatihan struktural maupun pendidikan dan pelatihan fungsional yang berhubungan dengan kepariwisataan. Kemudian kurangnya sumber daya aparatur Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek yang memiliki latar belakang kepariwisataan dan adanya peniadaan program pengembangan akibat *refocusing* anggaran menjadi faktor yang mempengaruhi kompetensi aparatur.

Kondisi demikian menggambarkan masih kurangnya kompetensi dalam hal kemampuan dan keterampilan aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek selaku unsur penunjang pengelolaan kepariwisataan dan kebudayaan sehingga menghambat pelaksanaan penyelenggaraan tugas pemerintahan. Dalam upaya mendukung visi dan misi dinas diperlukan kapabilitas dan keterampilan dari aparatur yang menduduki posisi jabatan tertentu. Kinerja aparatur yang belum optimal dipengaruhi oleh kompetensi yang masih kurang. Melihat sektor pariwisata Kapupaten Trenggalek sangat berpotensi untuk dikembangkan oleh Pemerintah Daerah, sebagai unsur utama dalam pengelola pariwisata dan kebudayaan di Kabupaten Trenggalek, aparatur pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek diharapkan untuk memiliki kompetensi yang sesuai di bidangnya dalam mendukung kinerjanya.

**I.3 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu sangat penting dalam membantu penulisan ini sebagai bahan untuk menjadi acuan dalam mengembangkan penulisan serta agar terarah dalam melaksanakan penelitian. Penelitian ini terinspirasi dari beberapa penelitian terdahulu yaitu dalam konteks Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur.

Pertama, Marzukli (2020) dengan Judul Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat. Metode penelitian yang digunakan yakni deskriptif kualitatif, penelitian ini mengggunakan indikator pendidikan, pelatihan karier untuk pengukuran pengembangan. Adapun hasil penelitian yaitu secara umum pengembangan ASN pada lingkup Dinas Pariwisata sudah terlaksana, namun masih ditemukan hambatan diantaranya program pendidikan pegawai mengenai tupoksi kerja belum dipahami, program pelatihan belum efektif karena kurangnya motivasi, pengembangan karier pegawai belum efektif karena adanya persaingan yang tidak sehat, kedekatan emosional dengan atasan, keluarga sahabat atau hubungan kekerabatan.

Kedua, Eunike Awalla, Femmy M. G. Tulusan, Alden Laloma (2018) yang berjudul Pengembangan Kompetensi Asn Di Kantor Bkd Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud. Metode Penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, pada penelitian ini tidak menggunakan mutasi sebagai indikator pengukuran pengembangan kompetensi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas kebutuhan daerah, Sebagian besar pegawai belum mengikuti diklatpim, fungsional dan teknis. Hal ini disebabkan karena kurangnya anggaran dan minimnya lembaga sertifikasi serta keterbatasan fasilitas penunjang. Namun, BKD Melonguane tetap melaksanakan beberapa upaya diantaranya dengan mengirim pegawai untuk melaksanakan diklat sehingga secara umum BKD Melonguane mempunyai prestasi kerja yang baik.

Ketiga, Mikha Christin Yunitasari (2017) dengan judul Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negaradi Badan Kepegawaian Dan Diklat Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat. Adapun metode penelitian yang digunakan yaitu kealitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Hasil dari penelitian ini yaitu Secara umum pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur di BKPSDM Kabupaten Empat Lawang sudah membaik, dibuktikan dari kinerja pegawai yang telah melaksanakan pengembangan kompetensi, tetapi masih ditemukan hambatan diantaranya minat aparatur yang masih kurang dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, Upaya yang ditempuh untuk penyelesaian masalah yaitu dengan melakukan sosialisasi untuk meningkatkan minat pegawai.

* 1. **Pernyataan Kebaruan Ilmiah**

Penulis melakukan penelitian yang berbeda dan belum dilakukan oleh penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh penulis memiliki informan yang lebih luas serta kekhususan permasalahan yang ada di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek yang tentu berbeda dengan daerah lain, dimana konteks penelitian yang dilakukan yakni Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan. Aktor yang menjadi objek penelitian berfokus kepada Sumber Daya Aparatur Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek.

* 1. **Tujuan.**

Adapun tujuan Penelitian Terapan Pemerintahan ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek
2. Untuk mengetahui dan mendeskripsikan apa saja faktor penghambat dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek
3. Untuk mengetahui dan menganalisis upaya apa saja yang telah dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek
4. **METODE**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif*.* Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif agar peneliti dapat menganalisis dan menggambarkan fenomena penelitian peneliti dengan lengkap dan runtut berdasarkan fakta-fakta yang didapatkan sehingga peneliti dapat menarik kesimpulan penelitian yang bermakna. Dalam penelitian ini, peneliti menghimpun data dengan melakukan wawancara (*interview*), observasi (*observation*), dan dokumentasi (*taking notes*). Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

1. **HASIL DAN PEMBAHASAN**

**3.1** **Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek**

* + - 1. **Pengembangan Melalui Pendidikan**

Pendidikan menjadi sebuah dasar yang paling penting dalam meningkatkan kompetensi dan ketrampilan yang berguna untuk menunjang pekerjaan seorang aparatur. Berdasarkan pasal 70 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa aparatur berhak untuk mengembangkan kompetensinya melalui kegiatan pendidikan. Program pendidikan juga diberikan kepada aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek untuk mengembangkan kompetensinya. Program pendidikan dalam hal ini tugas belajar dan izin belajar. Pengembangan melalui pendidikan ini berjalan belum optimal dikarenakan hanya sedikit pegawai yang mengikuti program izin belajar. Selain itu berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti dilapangan masih ada aparatur yang menempati jabatan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Penyesuaian pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi harus disesuaikan dengan jabatan yang di embannya dikarenakan latar pendidikan menjadi hal mendasar penting sebagai penunjang sehingga membuahkan hasil kerja yang baik. Pemikiran seorang yang memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dan lebih tinggi tentu berbeda dengan orang yang memiliki latar belakang yang tidak sesuai dengan bidang kerjanya. Begitu pula dalam melihat sebuah persoalan di kepariwisataan anatar seorang memiliki latar belakang ilmu kepariwisataan Latar belakang pendidikan yang lebih tinggi memiliki keunggulan baik dari konsep pemikiran, moral, serta motivasi yang berbeda. Pengembangan melalui pendidikan formal tentunya diharapkan dapat meningkatkan kemampuan teoritis dan moral aparatur

1. **Konseptual**

Penguasaan teori atau konseptual merupakan sesuatu yang disusun secara terperinci terencana dengan matang, punya dasar teori yang kuat, latar belakang yang jelas, rencana yang baik, tujuan yang jelas serta manfaat yang baik. Penguasaan teori menjadi dasar bagi aparatur untuk dapat memunculkan setiap pemikiran dan kemampuannya untuk mengerjakan semua tugas dari atasan.

* **Penguasaan Teori**

Secara garis besar kemampuan konseptual dari aparatur Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi telah memiliki kemampuan baik. Namun masih kurang dalam pengelolaan pariwisata itu sendiri. Oleh karena itu dengan adanya pendidikan dapat meningkatkan penguasaan teori tersebut maka perlu ditingkatkan lagi pelaksanaan pendidikan bagi aparatur. Dengan demikian, penguasaan teori aparatur dalam bidang khususnya pariwisata masih belum baik. Setelah penguasaan teori dalam bidangnya masing-masing telah baik, maka perlu dilakukan pelatihan untuk memperkuat skill sebagai implementasi dari penguasaan teori yang telah baik.

1. **Karir**

Karir merupakan kedudukan, rangkaian pekerjaan dan posisi yang pernah diduduki oleh seseorang selama masa kerjanya. Karir dapat menunjukan peningkatan maupun perkembangan pegawai secara individu pada suatu jenjang yang di capai selama masa kerjanya didalam organisasi.

* **Kesempatan Mengikuti Pendidikan**

Berdasarkan observasi yang peneliti lakukan di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek kesempatan sangat terbuka bagi aparatur untuk mengikuti program pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi yang berguna untuk pengembangan karir aparatur di masa depan, akan tetapi kemauan itu menjadi berkurang karena aparatur menganggap untuk mengikuti program pendidikan sangat sulit dalam mempersiapkan dokumen yang dibutuhkan selain itu juga membutuhkan waktu dan biaya yang tidak sedikit. Kemudian masa pandemi Covid-19 ini juga menyebabkan kemauan aparatur menjadi berkurang dalam mengikuti program pendidikan. Hal ini dikarenakan rentannya penyebaran virus Covid-19. Selain itu besaran penghasilan yang didapatkan oleh aparatur di lingkungan pemerintah Kabupaten Trenggalek menjadi berkurang sehingga minat dan motivasi mereka mengikuti program pendidikan menjadi berkurang. Meskipun kesempatan telah diberikan namun masih rendahnya kesadaran dan minat dari pegawai untuk mengikuti program izin belajar dan tugas belajar.

1. **Moral pegawai**

Pendidikan salah satu yang menjadi faktor besar yang mempengaruhi moral aparatur. Pendidikan yang tinggi akan berbanding lurus dengan tingkat moral aparatur dalam mematuhi perintah atasan untuk melaksanakan tugas. Pegawai di lingkungan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek memiliki kesempatan yang sama dan banyak dalam mengembangkan kemampuan melalui pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Aparatur yang telah mengikuti pengembangan kompetensi bidang pendidikan menunjukkan peningkatan kemampuan secara konseptual dan teoritis. Hal tersebut tentu sangat dibutuhkan mengingat Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek merupakan sebuah instansi yang mengelola kepariwisataan dimana masih kekurangan aparatur yang memiliki latar belakang ilmu kepariwisataan. Pandangan orang yang memiliki latar belakang ilmu pariwisata akan berbeda dengan orang yang memiliki latar belakang ilmu lainnya dalam melihat situasi dan fenomena serta permasalahan dibidang kepariwisataan. Aparatur yang memiliki latar belakang ilmu kepariwisataan tentunya akan lebih kritis, kompleks, efektif serta memiliki banyak inovasi dalam pemecahan masalah di bidang kepariwisataan.

Pendidikan formal bukan salah satu yang menyebabkan sikap atau moral dari aparatur yang dapat berupa loyalitas dan etika bergaul akan tetapi moral aparatur sangat dipengaruhi oleh lingkungan atau budaya kerja yang dapat mempengaruhi moral aparatur. Jadi pendidikan belum mampu menunjukkan peningkatan moral aparatur

**2. Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pelatihan**

Pelatihan dilakukan agar dapat mengurangi kesenjangan antara kemampuan aparatur dengan tuntutan tugas aparatur dalam melaksanakan hal yang bersifat teknis dan manajerial.

1. **Peningkatan Keterampilan Teknis**

Program pengembangan kompetensi aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaaan Kabupaten Trenggalek melalui pelaksanaan pelatihan belum terlaksana dengan optimal hal ini terjadi karena keterbatasan anggaran untuk mengikuti maupun melaksanakan program pelatihan. Kemudian Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek tidak mengikuti diklat yang berkaitan dengan kepariwisataan. Hal ini perlu ditindaklanjuti mengingat program pelatihan yang akan menghasilkan suatu keterampilan teknis yang baik. Kemampuan teknis merupakan kemampuan dalam menyelesaikan tugas yang bersifat teknis. Keterampilan teknis akan berpengaruh pada tingkat keterampilan aparatur

1. **Peningkatan Keterampilan Manajerial**

Keterampilan manajerial adalah keterampilan untuk mengatur, mengoordinasikan dan menggerakkan para bawahan ke arah pencapaian tujuan yang telah ditentukan organisasi. Kemampuan manajerial tidak begitu saja muncul akan tetapi kemampuan ini lahir dari suatu proses yang terjadi secara perlahan melalui proses pengamatan dan pembelajaran.

Berdasarkan observasi di lapangan bahwa Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek belum melaksanakan program pelatihan dengan maksimal karena situasi pandemi Covid-19 yang terjadi. Dimana pelatihan untuk meningkatkan kepemimpinan yang dilaksanakan hanya pelatihan fungsional saja dan untuk pelatihan kepemimpinan belum dapat dilaksanakan. Berdasarkan observasi dapat dilihat adanya peningkatan keahlian manajerial aparatur yang sudah melaksanakan diklat kepemimpinan, selain itu aparatur yang telah melaksanakan dan belum melaksanakan diklat kepemimpinan memiliki perbedaan dalam memimpin bidang pekerjaanya. Akan tetapi kemampuan tersebut tidak didapatkan dari pelatihan saja ada beberapa hal penunjang seperti pengealaman dan juga masa menduduki jabatan. Pelatihan manajerial memberikan peningkatan dan dampak yang baik bagi kemampuan manajerial pegawai dalam melaksankan tugasnya khususnya untuk aparatur yang menduduki suatu jabatan tertentu agar dapat mengatur bawahannya dengan baik.

**3. Pengembangan Kompetensi Melalui Mutasi**

Pelaksanaan mutasi termasuk sebagai salah satu cara dalam mengembangkan pegawai yang memiliki tujuan untuk peningkatan efisiensi maupun efektivitas kinerja aparatur serta merelokasikan sumber daya aparatur untuk memenuhi tantangan internal dan eksternal sehingga terwujudnya fleksibilitas sumber daya aparatur sebagai satu kunci untuk sukses organisasi. Mutasi akan lebih bermanfaat apabila menerapkan prinsip *the right man on the right place/job* yang berarti bahwa menempatkan aparatur pada posisi yang sesuai dengan keahlian yang dimiliki.

**A. Merit Sistem**

Mutasi merupakan bagian dari pengembangan aparatur. Dalam pelaksanaan mutasi saat ini mengacu pada Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mutasi aparatur menerapkan sistem merit yang merupakan kebijakan dan manajemen ASN yang berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi dan kinerja yang diberlakukan secara adil dan wajar tanpa adanya diskriminasi. Dalam pengaplikasiannya pada permutasian pegawai, ada aspek yang menjadi acuan diantaranya tingkat produktivitas aparatur, semangat kerja aparatur, dan tingkat kesalahan aparatur dalam bekerja.

Produktivitas kinerja aparatur menjadi bahan acuan pimpinan dalam menentukan mutasi pegawai yang memiliki kinerja yang baik maupun buruk. Aparatur harus mampu menyesuaikan diri ketika dirinya dimutasikan.

Semangat kerja menjadi salah satu tolak ukur pertimbangan dalam melaksanakan mutasi. Jika aparatur memiliki semangat kerja yang baik maka akan terlihat pada hasil kinerjanya yang terlihat dan menjadi penilaian baik dimata pimpinan akan berkemungkinan besar mendapat promosi, berlaku juga sebaliknya.

Kesalahan dalam bekerja merupakan salah satu hal yang diperhitungkan oleh pimpinan dalam memutasi pegawainya, baik itu berupa demosi maupun promosi. kesalahan harus diminimalisir sekecil mungkin. Tingkat kesalahan dalam bekerja setelah dipindahkan atau dimutasi tergantung kepada kemampuan pribadi dalam memahami tugas yang diberikan pimpinan walaupun kadang masih terdapat kesalahan karena baru dimutasikan itu wajar saja sebagai sebuah penyesuaian dalam bekerja di instansi yang baru. Seorang aparatur yang baru dimutasi keinstansi lain perlu untuk mempersiapkan diri sebaik mungkin untuk mengahadapi lingkungan dan budaya kerja yang berbeda dari instansi yang sebelumnya.

Secara umum mutasi pegawai yang dilakukan baik secara merit sistem belum berjalan dengan baik karena tidak sepenuhnya pelaksanaan mutasi sesuai dengan prinsip *the right man on the right place* ini disebabkan ketidaksesuain antara latar belakang pendidikan dan jabatan yang sedang didudukinya.

**3.2** **Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek**

Dalam pengembangan kompetensi aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek terdapat faktor yang menghambat, adapun faktor yang menghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur yaitu kurangnya motivasi pegawai untuk mengikuti program pengembangan Hambatan ini ada disebabkan karena adanya mindset bahwa pengembangan bukan dijadikan sebagai media untuk mengembangkan diri untuk meningkatkan kualitas pegawai melainkan menjadi sebuah formalitas syarat untuk menduduki sebuah jabatan yang ada. Selain itu, adanya pemikiran bahwa yang tua sudah mau pensiun maka tidak perlu mengikuti pengembangan pegawai. Kemudian ada sebagian pegawai yang merasa sayang meninggalkan jabatannya untuk melaksanakan program tugas belajar. dan ketersediaan anggaran untuk mengikuti program pengembangan akibat adanya *re-focussing.* Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek salah satu yang mengalami dampak dari pemangkasan anggaran tersebut dimana program pendidikan dan pelatihan yang telah dianggarkan harus tidak dapat dilaksanakan.

**3.3 Upaya Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur yang Dilakukan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek**

Upaya yang dilakukan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek dalam pengembangan kompetensi aparatur yaitu dengan melakukan kerjasama pihak ketiga dengan universitas, tempat wisata yang ada di daerah lain dengan kegiatan *outbond* untuk mendukung pengembangan kompetensi, serta mengikuti webinar untuk aparatur untuk menambah pengetahuan aparatur. webinar merupakan salah satu upaya yang baik bagi pengembangan kompetensi aparatur pada masa pandemi Covid-19 ini. Selain mempermudah dalam memperoleh ilmu mengingat pada saat ini anggaran untuk pelaksanaan pengembangan kompetensi belum tersedia.

**3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian**

Marzukli (2020) dengan Judul Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat. Adapun temuan penelitian yaitu pengembangan ASN pada lingkup Dinas Pariwisata sudah terlaksana, namun masih ditemukan hambatan diantaranya program pendidikan pegawai mengenai tupoksi kerja belum dipahami, program pelatihan belum efektif karena kurangnya motivasi, pengembangan karier pegawai belum efektif karena adanya persaingan yang tidak sehat, kedekatan emosional dengan atasan, keluarga sahabat atau hubungan kekerabatan.

Eunike Awalla, Femmy M. G. Tulusan, Alden Laloma (2018) yang berjudul Pengembangan Kompetensi Asn Di Kantor Bkd Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud. Adapun temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi belum menjadi prioritas kebutuhan daerah, Sebagian besar pegawai belum mengikuti diklatpim, fungsional dan teknis. Hal ini disebabkan karena kurangnya anggaran dan minimnya lembaga sertifikasi serta keterbatasan fasilitas penunjang. Namun, BKD Melonguane tetap melaksanakan beberapa upaya diantaranya dengan mengirim pegawai untuk melaksanakan diklat sehingga secara umum BKD Melonguane mempunyai prestasi kerja yang baik.

Mikha Christin Yunitasari (2017) dengan judul Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negaradi Badan Kepegawaian Dan Diklat Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat. Adapun temuan dari penelitian ini yaitu Secara umum pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur di BKPSDM Kabupaten Empat Lawang sudah membaik, dibuktikan dari kinerja pegawai yang telah melaksanakan pengembangan kompetensi, tetapi masih ditemukan hambatan diantaranya minat aparatur yang masih kurang dalam mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, Upaya yang ditempuh untuk penyelesaian masalah yaitu dengan melakukan sosialisasi untuk meningkatkan minat pegawai

Temuan terbaru penelitian ini dari penelitian sebelumnya yakni Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek belum maksimal, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada tanggal 6-20 januari 2021 bahwa dilihat dari dimensi pengembangan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019: 69, 102) yaitu pendidikan, pelatihan dan mutasi terhadap pencapaian hasil kerja telah dilakukan dan masih adanya hambatan hambatan yang terjadi. Hal ini disebabkan karena kurangnya motivasi pegawai untuk mengikuti program pengembangan kompetensi dan adanya masalah ketersediaan anggaran akibat *refocusing* sehingga program pengembangan tidak terlaksana dengan optimal. Upaya yang dilakukan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek dalam pengembangan kompetensi aparatur yaitu dengan melakukan kerjasama pihak ketiga dengan universitas, tempat wisata yang ada di daerah lain dengan kegiatan outbond untuk mendukung pengembangan kompetensi, serta mengikuti webinar untuk aparatur untuk menambah pengetahuan aparatur.

1. **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis tentang pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek maka kesimpulan yang dapat di ambil dan ditarik adalah sebagai berikut :

* + - 1. Pengembangan Kompetensi Aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek dilaksanakan melalui beberapa cara antara lain: Pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan sudah cukup baik dengan memberikan kesempatan tugas belajar dan izin belajar serta pelatihan, namun dalam pelaksanaannya masih terkendala dikarenakan motivasi aparatur yang kurang, kesempatan yang terbatas dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan karena masih menemui hambatan seperti adanya refocussing anggaran untuk memenuhi kebutuhan jumlah aparatur. Mutasi pegawai yang dilakukan secara merit sistem belum berjalan dengan baik karena tidak sepenuhnya pelaksanaan mutasi sesuai dengan prinsip *the right man on the right place* ini disebabkan ketidaksesuain antara latar belakang pendidikan dan jabatan yang sedang didudukinya.
      2. Dalam pengembangan kompetensi aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan terdapat faktor yang menghambat, adapun faktor yang menghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur yaitu kurangnya motivasi pegawai untuk mengikuti program pengembangan dan ketersediaan anggaran untuk mengikuti program pengembangan akibat adanya *re-focussing.*
      3. Upaya yang dilakukan Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek dalam pengembangan kompetensi aparatur yaitu dengan melakukan kerjasama pihak ketiga dengan universitas, tempat wisata yang ada di daerah lain dengan kegiatan outbond untuk mendukung pengembangan kompetensi, serta mengikuti webinar untuk aparatur untuk menambah pengetahuan aparatur.

**Keterbatasan Penelitian.** Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada lokus yang telah ditetapkan sebagai model studi kasus yang dipilih berdasarkan pendapat pendapat Hasibuan (69, 102: 2019) tentang teori pengembangan.

**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 Sumber Daya Aparatur di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

1. **UCAPAN** **TERIMA** **KASIH**

Penulis mengucapkan terimakasih serta penghargaan sebesar- besarnya kepada Kepala Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Trenggalek serta jajaran, seluruh dosen pengajar, pembimbing dan penguji juga seluruh pihak yang terlibat dalam penulisan skripsi ini.

1. **DAFTAR PUSTAKA**
2. **Buku**

Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu PendekatanPraktik*. Jakarta: Rineka Cipta.

Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A. 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Teori, Dimensi Pengukuran.* Yogyakarta: Zahir.

Creswell, J.W. 2017. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and* *Mixed Metshods Approaches*. California: SAGE Publications.

Hasibuan, Malayu S. P. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT Bumi Aksara.

Nazir. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Neuman. 2014. *Social Research Methods: Qualitative and* *Quantitative Approaches*. Pearcon, United States of America.

Paulus, Sugiono dan Rusdin. 2018. *Metodologi Penelitian Sosial Suatu Pendekatan Teori dan Praktis.* Bandung: Alfabeta.

Priansa, D. J. 2018. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.

Rodiyah, I., & Agustina, I. F. 2020. *MSDM Sektor public*. Sidoarjo: UMSIDA Press.

Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

Simangunsong, F. 2017. *Metodologi Penelitian Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.

Sudaryono. 2018. *Metodologi Penelitian*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D.* Bandung: Alfabeta.

Wibowo. 2017. *Manajemen Kinerja – Edisi Ketiga.* Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

1. **Sumber Bacaan Dari Internet Dan Bahan Lainnya**

Christin, Mikha Yunitasari. 2017. *Pengembangan kompetensi aparatur sipil Negara di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Mamasa Provinsi Sulawesi Barat.*

Laloma, A. (2018). Pengembangan Kompetensi Asn Di Kantor Bkd Melonguane Kabupaten Kepulauan Talaud. *Jurnal Administrasi Publik*, *4*(56).

Rahim, Syamsir. 2020. *Pengembangan Sumber Daya Aparatur Dinas Pariwisata Provinsi Sulawesi Barat* (Vol. 1).

<http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/pemkab-trenggalek-pacu-sektor-pariwisata-di-era-kebiasaan-baru> Pemkab Trenggalek Pacu Sektor Pariwisata di era Kebiasaan Baru, diakses 29 Agustus 2021

https://lan.go.id/?p=6160 Atasi Rendahnya Training Rate, LAN Lakukan Terobosan Inovasi Bangkom ASN, diakses pada 28 Agustus 2021

1. **Peraturan perundangan-undangan**

Undang-Undang Nomor 05 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah No 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan PNS

Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 2016 tentang Pembentukan Dan Susunan Perangkat Daerah