

PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH (BPKAD) KABUPATEN KUTAI BARAT

Eva Ningsih¹

¹Alumni Magister Administrasi Publik FISIP Unmul

Alamat Korespondensi : jurnal.adm.reform.mianunmul@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to describe and analyze the development of competencies to improve employee performance and identify factors that support and hinder the development of competencies to improve the performance of employees in Finance and Asset Management Agency Region West Kutai. The analysis used is the concept of data analysis proposed by Miles, Huberman and Saldana states in qualitative research, data analysis conducted by three lines of activities occurring simultaneously, namely condensation, data presentation and conclusion / verification. The study concluded the competence development of personnel resources is done through formal education by assigning as many as nine people who menyesaikan on graduate programs and of that number are all still in the process of completion of the study. While the development of employee competencies for education and training by assigning employees to follow bimtek and training as much as 5 employees with three types of activities that support the duties and functions of employees BPKAD West Kutai.

Keyword: development, competence, BPKAD.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat. Analisis yang dipergunakan adalah konsep analisis data yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana yang menyatakan dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan melalui tiga jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Hasil penelitian menyimpulkan pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur yang dilakukan melalui pendidikan formal dengan menugaskan sebanyak 9 orang yang menyesaikan pada program pascasarjana dan dari jumlah tersebut kesemuanya masih dalam proses penyelesaian studi. Sedangkan pengembangan kompetensi pegawai untuk pendidikan dan pelatihan dengan menugaskan pegawai yang mengikuti bimtek dan diklat sebanyak 5 orang pegawai dengan 3 jenis kegiatan yang menunjang tugas pokok dan fungsi pegawai BPKAD Kabupaten Kutai Barat.

Kata Kunci : pengembangan, kompetensi, BPKAD

Pendahuluan

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah dengan melakukan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur. Karena sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi tinggi cenderung dapat

melaksanakan tugas-tugas pemerintah lebih efektif dan efisien. Jika hal tersebut konsisten diterapkan pada birokrasi tentunya akan sangat berpengaruh terhadap pembangunan daerah. Apalagi jika ditunjang oleh kompetensi profesional Pegawai Negeri Sipil (PNS), maka tugas tersebut akan lebih efektif.

Dari hasil pengamatan sementara di objek penelitian di lapangan beberapa gejala yang diamati menunjukkan gejala yang perlu menjadi sorotan terhadap upaya pengembangan kompetensi pegawainya, hal – hal tersebut yaitu :

- 1) rendahnya minat pegawai untuk mengembangkan kemampuan intelektual;
- 2) terbatasnya pegawai yang memiliki kompetensi berdasarkan pendidikan dan pelatihan yang diikuti.

Dari beberapa gejala yang terungkap di atas pada saat observasi, merupakan tantangan tersendiri bagi Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Kutai Barat untuk dapat mengembangkan kompetensi pegawainya. Dalam konteks ini, profesionalisme aparatur merupakan faktor kunci, dengan kapabilitas, integritas dan kreativitas yang dimiliki aparatur cenderung dapat meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu tersedianya aparatur yang berkualitas, bersih dan berwibawa saai ini sangat dibutuhkan, karena akan memberikan kontribusi yang berarti bagi lembaga dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, peningkatan kualitas aparatur melalui program pengembangan kompetensi sumber daya aparatur merupakan bentuk kebijakan untuk mengantisipasi persoalan-persoalan yang terjadi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat khususnya dalam menghadapi tuntutan masyarakat yang terus meningkat dari masa ke masa.

Konsep Pengembangan Kompetensi Aparatur

Konsep dari pengembangan kompetensi dapat dikemukakan Sedarmayanti (2001:26) bahwa pengembangan dapat diartikan dari dua sudut yaitu secara makro dan mikro. Secara makro pengembangan merupakan suatu peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa, proses peningkatan mencakup perencanaan pengembangan dan pengelolaan pegawai untuk mencapai suatu hasil yang optimal, hasil ini dapat berupa apa jasa, benda atau uang.

Hasibuan (2001:68), mengemukakan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pendidikan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Kemudian Sikula (dalam Hasibuan, 2001:69) mengemukakan bahwa pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses

pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajemen belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pendapat lain juga dikemukakan oleh Martoyo, (2000:27) bahwa pendidikan dan latihan adalah sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Dimana pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Sedangkan latihan berorientasi biasanya menjawab *How*. Masalah pengembangan menurut beberapa pendapat seperti Flippo (dalam Martoyo (2000:62) dipergunakan istilah pengembangan untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan para karyawan. Selanjutnya Mangkunegara (2001:43) mengemukakan bahwa pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan menengah.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Tujuan Pengembangan Kompetensi

Tujuan pengembangan, menurut Hasibuan (2001:69-71) pada hakekatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut: (a) Produktivitas kerja, dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan yang meningkat, kualitas dan kuantitas akan semakin baik, karena *technical skill*, dan manajerial skill aparatur yang semakin baik, (b) Efisiensi, untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu dari kegiatan yang dilaksanakan serta mengurangi pemborosan. (c) Kerusakan, karena aparatur sudah ahli menjalankan mesin-mesin sehingga hal ini akan mengurangi kerusakan-kerusakan, (d) kecelakaan, pembangunan bertujuan mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan berkurang yang dikeluarkan oleh organisasi (e) pelayanan, untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari aparatur kepada masyarakat, merupakan daya tarik yang sangat penting. (f) moral; dengan pengembangan, moral aparatur akan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. (g) karier; kesempatan untuk meningkatkan karier aparatur semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang. (h) konseptual; dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik; karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*-nya. (i) kepemimpinan; kepemimpinan seseorang akan semakin baik *human relations*nya lebih luas, motifasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horisontal semakin harmonis. (j) balas jasa; dengan

pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif aparatur akan meningkat karena prestasi mereka semakin besar, (k) konsumen; pengembangan aparatur akan memberikan manfaat yang bagi masyarakat, karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Martoyo (2000:68) mengemukakan bahwa tujuan dari pengembangan kompetensi aparatur itu antara lain untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program ataupun tujuan organisasi. Karena dalam pengembangan kompetensi aparatur akan melahirkan beberapa perubahan, diantaranya mencakup :

- a) Pengetahuan aparatur
- b) Keterampilan aparatur
- c) Sikap aparatur terhadap tugas-tugasnya

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan pokok yang diinginkan dengan pengembangan sumber daya aparatur dalam organisasi, adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan atau organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dan dalam mencapai sasaran-sasaran program atau tujuan organisasi.

Konsep Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Widodo, 2001:28).

Kinerja pegawai merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka untuk peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik. Penilaian terhadap kinerja pegawai akan sangat berguna untuk melihat atau menilai kuantitas, kualitas dan efisiensi pelayanan; mendorong aparatur untuk lebih memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani serta untuk melakukan perbaikan pelayanan publik (Keban, 1995).

Kinerja pegawai didefinisikan Rue dan Byars *dalam* Keban (1995:1), sebagai tingkat pencapaian hasil (*the degree of accomplishment*), karena itu kinerja pegawai dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan. (Keban, 1995:1). Definisi lain yang juga memandang kinerja secara internal, hanya membandingkannya dengan tujuan organisasi, dikemukakan Gordon (1993:332) bahwa "*performance refers specifically to performing and reaching group goal through fast work speed; outcomes of high quality, accuracy, and quantity; observation of rules*".

Kinerja pegawai menurut Perry (1989 : 619-626) akan menunjuk pada efektivitas kerja pegawai, di mana hal itu akan menyangkut pengharapan untuk mencapai hasil yang terbaik sesuai dengan tujuan kebijakan. Isu efektivitas organisasi merupakan hasil kumulatif dari hasil kinerja individu.

Menurut Hodge, at all (1996:171) mencakup *how well the organization is doing*, bagaimana suatu organisasi mencapai profit/tujuannya dan tingkat kepuasan dari para pelanggan/pengguna jasa pelayanannya. Efektivitas organisasi secara internal mencakup efisiensi dalam penggunaan sumber daya dan faktor-faktor hubungan manusia (*conflic, happy, satisfied*) yang akan mempengaruhi produktivitas. Kinerja pegawai sebagaimana yang dikemukakan Boyatzis dalam Perry (1989 : 619-626) dilakukan untuk mencapai *specific result (outcomes)* yang hal itu akan dapat tercapai melalui adanya kebijakan, prosedur dan kondisi lingkungan organisasi.

Parameter dalam indikator responsivitas organisasi, yang meliputi kemampuan mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat, khususnya pengguna layanan; dan daya tanggap serta kemampuan organisasi mengembangkan program-program pelayanan sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat yang dilayaninya. Dalam indikator akuntabilitas organisasi, parameter yang dipakai adalah persesuaian layanan yang diberikan dengan yang diharapkan pengguna jasa layanan; dan persesuaian kinerja dan pelayanan dengan sikap politik pemerintah. Resposibilitas organisasi merujuk pada persesuaian pelaksanaan kerja organisasi dengan prosedur dan tata kerja yang berlaku. Sedangkan ukuran efektivitas organisasi akan mencakup persesuaian pelaksanaan kegiatan kerja organisasi dengan tujuan; dan tingkat produktivitas organisasi atau kemampuan pencapaian hasil dibandingkan dengan target. Untuk kualitas layanan dilihat dari kepuasan pengguna layanan terhadap pelayanan yang diberikan.

Perbaikan dan peningkatan kinerja pegawai bukan hanya karena merupakan kebutuhan, guna semakin menjamin untuk pencapaian tujuan seiring dengan berkembangnya tuntutan masyarakat. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi (aparatur) hendaknya berorientasi kepada pelanggan, yakni kepuasan pelanggan menjadi orientasi utama pelayanan publik. Aparatur harus menempatkan pelanggan di kursi pengemudi (*costumer driven*) dan senantiasa terbuka serta mendengarkan suara pelanggan (Osborne dan Gaebler, 1995:191-221), karena kualitas pelayanan adalah menunjuk pada kemampuan dalam memberikan rasa kepuasan klien sesuai dengan kebutuhannya (United Nation, 1992).

Perbaikan kualitas pelayanan publik menurut United Nation (1992), akan menyangkut antara lain (1) *management of client expectation*; (2) *management of performance*; (3) *consumer education*; (4) *develop of quality culture and follow up of services*, Peningkatan kualitas layanan dapat pula dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas *skill* dari pemberi layanan (*service providers*) dan kemudahan akses (*accessibility to service*).

Rendahnya kualitas dan kelambanan pelayanan merupakan gejala yang lazim hadir dalam kinerja birokrasi pelayan publik di Indonesia yang sampai sekarang ini masih dikeluhkan publik pengguna layanan dan mendapat banyak sorotan untuk diadakan pembenahan. Sebagaimana dikemukakan Effendy (1995), organisasi pelayanan publik di Indonesia

belum mampu untuk memberikan pelayanan yang cepat, berkualitas tinggi dan merata kepada warga masyarakat yang membutuhkan pelayanan. Dalam memberikan pelayanan kepada publik, birokrasi pelayanan publik lebih cenderung mempersulit *stakeholder* yang dilayaninya dari pada mempermudah proses pelayanan, dengan memperpanjang jaring (*red-tape*) untuk memaksa pengguna layanan membayar upeti. Birokrasi yang bertele-tele dan kurang *accessible* dinilai sebagai salah satu penyebab munculnya *high-cost economy*, inefisiensi dan kurang mampu dalam memberikan pelayanan yang baik, bermutu dan adil kepada masyarakat pengguna layanan. Kinerja pelayanan publik pada umumnya cenderung terlalu bias kepada kelompok masyarakat kota dan masyarakat berpenghasilan menengah ke atas dengan kualitas yang rendah dan lamban (Effendy, 1995).

Kriteria dari kinerja pegawai menyangkut permasalahan pilihan personal yang dikaitkan dengan nilai-nilai pemerintahan (*government values*), yang karena itu membawa konsekuensi bahwa aparaturnya memiliki *consumer-aware*, menerapkan nilai-nilai *the manager faces the consumer* yang pada akhirnya akan membawa implikasi pada efektivitas pelayanan dan kinerja pelayanan secara keseluruhan (*service effectiveness*) (Willcocks dan Harrow, 1992:121)

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan konsep analisis data yang dikemukakan oleh Miles, Huberman dan Saldana (2014:33) yang menyatakan dalam penelitian kualitatif, analisis data dilakukan melalui 3 (tiga) jalur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan dibidang intelektual yang dapat dilakukan melalui peningkatan pendidikan formal setingkat lebih tinggi, pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan, pendidikan dan pelatihan dibidang kepemimpinan, dan promosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi sumberdaya manusia yang dilakukan di lingkungan BPKAD Kabupaten Kutai Barat, belum mencapai hasil yang maksimal khususnya pada pengembangan diklat yang masih sangat minim. Namun kontribusi dari pengembangan kompetensi yang telah dilakukan telah membawa perubahan yang lebih baik dari sebelumnya.

Hal ini berarti bahwa upaya pimpinan untuk mengembangkan kompetensi melalui beberapa instrumen yang ada ternyata dapat memperbaiki dan meningkatkan kemampuan manajerial dan profesional dalam upaya menunjang kinerja aparaturnya pada BPKAD Kabupaten Kutai Barat. Hal ini terlihat dari hasil penelitian ini bahwa ada perbedaan bagi aparaturnya yang memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kompetensi,

baik yang mengikuti pendidikan formal maupun pendidikan non formal bahwa berbagai macam pelatihan. Bagi aparatur yang telah melalui kegiatan tersebut akan membawa perubahan yang berarti, baik dari segi kemampuan, kecakapan keterampilan dan keahlian. Pegawai yang focus terhadap pengembangan kompetensi memiliki keunggulan dalam hal pekerjaan.

Namun berdasarkan fakta di lapangan banyak pegawai berminat untuk mengembangkan dirinya namun belum semuanya mendapat kesempatan baik ijin maupun pendanaan, padahal itu penting untuk menunjang kelancaran tugas. Jika di telusuri memang ada beberapa alasan yang menyebabkan belum sepenuhnya aparatur di lingkungan kerja Kantor BPKAD Kabupaten Kutai Barat mendapatkan kesempatan tersebut, hal ini dikarenakan terkendala pendanaan dari APBD serta ijin belajar yang dibatasi pegawai yang perencanaannya bertahap dan berjenjang. Salah satu alasan yang terlihat adalah faktor biaya, terutama untuk pegawai pada level bawah akan mengalami kesulitan.

Dengan demikian cukup beralasan jika pengembangan kompetensi yang sifatnya untuk meningkatkan intelektual aparatur yang hanya dapat dilakukan oleh pegawai yang memiliki kemampuan finansial secara pribadi dan adanya beasiswa dari Pemerintah Kabupaten. Tetapi secara empirik pengembangan yang dilakukan terhadap kompetensi aparatur dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk menunjang kelancaran tugas bagi lembaga serta upaya untuk meningkatkan motivasi serta kinerja pegawai dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan.

Keberhasil lembaga dalam mengembangkan kompetensi aparatur tercermin oleh jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan formal. Dalam kurun waktu dua tahun terakhir terdapat 9 orang yang mengikuti pendidikan formal. pada program pascasarjana dan saat ini sedang dalam proses akhir. Kemudian pengembangan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan walaupun masih sangat terbatas dan minim namun juga tetap berjalan sebagaimana yang telah direncanakan. Pendidikan dan pelatihan dimaksudkan dalam penelitian ini merupakan salah satu parameter untuk mengukur keberhasilan pengembangan yang dilakukan lembaga terhadap aparaturnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa upaya pimpinan BPKAD Kabupaten Kutai Barat untuk menjadikan pegawai lebih produktif melalui peningkatan keterampilan dan keahlian, walaupun belum optimal namun sudah berjalan sebagaimana mestinya. Sebagai sebuah lembaga pemerintah yang konsen terhadap pengembangan pegawai, dengan keterbatasan pendanaan sehingga belum semua pegawai dapat dibekali keterampilan dan keahlian sesuai dengan bidang kerjanya, bahkan jika dibandingkan dengan jumlah pegawai secara keseluruhan, kesempatan untuk meningkatkan skill relatif kecil. Hal tersebut terkendala selain terbatasnya alokasi dana untuk itu. Padahal pelatihan tersebut dimaksud untuk menambah pengetahuan, keterampilan, keahlian dan kecakapan aparatur, dan selain itu untuk

merubah sikap mental serta perilaku yang berorientasi pada tugas sehingga pegawai siap untuk di tempatkan di jabatan yang baru.

Bagaimanapun apapun bentuknya pelatihan akan memberikan kontribusi yang berarti untuk menunjang kelancaran aktivitas sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya. Secara logis aparatur yang memiliki legalitas pelatihan cenderung akan memiliki modal kerja sehingga memudahkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sepertinya sikap aparatur dalam mengembangkan keterampilan dan keahlian masih sangat tergantung terhadap kemampuan lembaga. Jika hal tersebut dikaitkan dengan kemampuan lembaga maka cukup beralasan pembinaan sumberdaya aparatur yang dilakukan melalui peningkatan keterampilan dan keahlian belum optimal menghasilkan sumber tenaga yang profesional, tetapi bagi pegawai yang pernah mengikuti pelatihan maka telah terjadi perubahan yang berarti di bandingkan sebelum mengikuti pelatihan. Dengan mengikuti pelatihan maka pegawai dapat bekerja sesuai dengan bidang kerjanya sehingga pegawai cenderung berpotensi untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik. Namun secara individu, hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sebagian besar aparatur belum memiliki inisiatif yang kuat dalam mengembangkan profesionalnya, dan nampaknya ketergantungan dengan lembaga masih dominan, jadi ketika pendanaan tidak ada, maka mereka juga tidak akan berinisiatif untuk mengembangkan kompetensinya.

Dimensi lain yang diukur dari pengembangan kompetensi aparatur adalah pendidikan dan pelatihan penjenjangan. atau yang dikenal dengan istilah diklatpim. Arah pengembangan melalui jalur ini lebih terfokus pada peningkatan kemampuan manajerial dan profesional. Dalam kurun waktu 2 tahun terakhir hanya terdapat 1 orang saja yang mengikuti mendapatkan kesempatan mengikuti diklatpim. Dari jumlah pegawai sebanyak 120 orang, pegawai Kantor BPKAD Kabupaten Kutai Barat dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini, yang mengikuti pelatihan diklatpim hanya sebanyak 1 orang. Berdasarkan data, Pegawai yang memiliki legalitas pelatihan diklatpim, sudah semuanya menduduki jabatan yang sesuai dengan eselonnya Menurut informasi dari informan kunci, sebagai persiapan untuk mengisi kekosongan tahun ini akan dilakukan seleksi lagi untuk para pegawai yang akan mengikuti Diklat ini. Diklat ini menjadi penting dalam upaya pengembangan pegawai dikarenakan dengan Diklat ini, kemampuan pegawai akan dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk meningkatkan kemampuan aparatur terutama pada tingkat *leader* dan dapat merubah sikap dan perilaku ke arah yang lebih baik.

Bagi pegawai negeri yang memiliki legalitas pelatihan dalam bentuk penjenjangan rata-rata memiliki perubahan dalam hal menyelesaikan pekerjaan. Secara empirik pelatihan yang dilakukan melalui diklatpim telah memberikan tuntunan bagi pegawai yang akan menduduki jabatan baru. Oleh sebab itu cukup beralasan jika pegawai pegawai yang akan menduduki jabatan barunya harus mengikuti pelatihan diklatpim terlebih dahulu.

Hal lain yang dilakukan dalam rangka pengembangan kompetensi sumberdaya manusia di lingkungan kerja Kantor BPKAD Kabupaten Kutai Barat adalah melakukan promosi. Dalam hal promosi pegawai di lingkungan kerja Kantor BPKAD Kabupaten Kutai Barat walaupun belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan namun secara umum, proses promosi pegawai di lembaga tersebut telah berjalan cukup baik. Secara aplikatif dalam mempromosikan pegawai termasuk cukup baik. Dengan kata lain dalam mempromosikan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi tidak mengandur nepotisme atau menggunakan pendekatan politis ikatan primordial di lembaga tersebut kurang mempengaruhi keputusan pengangkatan dalam jabatan sehingga pegawai yang dipromosikan tidak menimbulkan preseden buruk di kalangan aparaturnya.

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan pada bab sebelumnya, penulis memberikan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengembangan kompetensi sumberdaya aparatur yang dilakukan oleh pimpinan BPKAD Kabupaten Kutai Barat dalam pendidikan formal dengan menugaskan sebanyak 9 orang yang menyelesaikan pada program pascasarjana dan dari jumlah tersebut kesemuanya masih dalam proses penyelesaian studi.
2. Sedangkan pengembangan kompetensi pegawai untuk pendidikan dan pelatihan dengan menugaskan pegawai yang mengikuti bimtek dan diklat sebanyak 5 orang pegawai dengan 3 jenis kegiatan yang menunjang tugas pokok dan fungsi pegawai BPKAD Kabupaten Kutai Barat.
3. Kemudian untuk pendidikan pelatihan penjenjangan dengan masih minim, dikarenakan dalam kurung waktu dua tahun terakhir hanya menugaskan 1 orang pegawai untuk mengikuti diklat penjenjangan Dilatpim IV.
4. Promosi pegawai di lingkungan BPKAD Kabupaten Kutai Barat telah menunjukkan objektivitas dan secara aplikatif dalam mempromosikan pegawai termasuk pada katogori cukup baik. Upaya mempromosikan pegawai pada jabatan yang lebih tinggi tidak melakukan nepotisme atau menggunakan pendekatan politis atau kepentingan lainnya sehingga lebih obyektif dan transparan. Dari data dan fakta yang ada dilapangan proses promosi berjalan dengan baik, sehingga upaya penjenjangan karier sudah cukup berjalan dengan baik.
5. Faktor yang menghambat dan mendukung yaitu optimalnya pengembangan kompetensi aparatur di lingkungan kerja Kantor BPKAD Kabupaten Kutai Barat disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya terbatasnya alokasi dana untuk membiayai kegiatan yang telah direncanakan khususnya program pengembangan pegawai, baik untuk pendidikan formal, maupun pendidikan dan pelatihan. Terbatasnya kewenangan kepala BPKAD untuk melakukan pengembangan

kompetensi aparatur, karena untuk hal punya ketergantungan dengan Pemerintah Kabupaten, Responsibilitas aparatur terhadap pengembangan keterampilan dan keahlian masih rendah..dan adanya perbedaan pandangan antar pimpinan unit kerja dalam bertindak terutama untuk meningkatkan kinerja aparatur.

Saran-saran

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis akan mencoba untuk memberikan saran-saran dari hasil penelitian ini sebagai berikut :

1. Hendaknya para pengambil kebijakan dapat meningkatkan alokasi anggaran yang memadai khususnya untuk pengembangan kemampuan aparatur, sesuai alokasi proporsional melalui rencana anggaran belanja yang diajukan tiap tahunnya.
2. Pimpinan BPKAD hendaknya bisa memberikan pembinaan secara persuasif kepada bawahan untuk menumbuhkan kesadaran dan motivasi akan pentingnya keterampilan dan keahlian untuk menunjang kinerjanya.
3. Pimpinan BPKAD hendaknya memberikan kesempatan kepada pegawai yang telah mengikuti pendidikan formal maupun dari pendidikan dan pelatihan untuk menempatkan pegawai tersebut pada bidangnya kerjanya dan dimanfaatkan secara optimal agar lebih termotivasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.

Daftar Pustaka

- Hasibuan, 2001. *Manajemen Sumber Daya manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung. Jakarta.
- Keban, Yeremist, 1995, *Indikator kinerja Pemerintah Daerah : Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*. Yogyakarta : UGM
- Martoyo, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE. Yogyakarta
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael, Saldana, Johnny. 2014. *Qualitative data analysis 3rd Edition: Source book of Bew Methods*, Baverly Hills : SAGE Publications Inc.
- Osborne, David dan Ted Gebler, 1995, *Mewirusahaakan Birokasi Reinventing Government Mentransformasi Semangat wirausaha kedalam Sektor Publik*, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Sedarmayanti, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gunung Agung. Bandung.
- Utomo, Warsito, 2006. *Teori Administrasi Negara, .Edisi, 3* Bumi Aksara. Jakarta.
- Davis, Gordon B. 1993. *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*. Terjemahan, Seri Manajemen 90-A. Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.