

PENGEMBANGAN SUMBERDAYA APARATUR DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH KABUPATEN KUTAI BARAT

Reni Syaftien¹

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 resource pengembangan apparatus in improving job performance in Financial Management Board and the Regional Asset (BPKAD) and explain the factors supporting and inhibiting. This study focused on BPKD efforts in developing the ability of its employees. This study is qualitative descriptive. Data was obtained through interviews, observation and document, and then analyzed using an interactive model. The results of the study explained that the development of human resources in BPKAD been done through delivery of education and training of employees, increase employee competence, work and award mutation or motivation. The results of these efforts is quite good, but not optimal in improving employee job performance BPKAD Kutai Barat.

Keyword: development, human resources, job performance

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mendiskripsikan dan menganalisis pengembangan sumberdaya aparatur dalam meningkatkan prestasi kerja di Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) serta menjelaskan faktor pendukung dan penghambatnya. Penelitian ini difokuskan pada upaya BPKD dalam mengembangkan kemampuan pegawainya. Jenis penelitian ini termasuk deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi dan dokumen, kemudian di analisis dengan menggunakan model interaktif. Hasil penelitian menjelaskan bahwa pengembangan sumberdaya manusia di BPKAD telah dilakukan melalui pengiriman pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan, peningkatan kompetensi pegawai, mutasi kerja dan pemberian penghargaan atau motivasi. Hasil yang diperoleh dari upaya tersebut cukup baik, tetapi belum optimal dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai BPKAD Kutai Barat.

Kata Kunci : pengembangan, sumberdaya manusia, prestasi kerja

Pendahuluan

Peran aparatur negara (birokrasi) sejak beberapa dekade yang lalu lebih mengarah kepada fungsinya sebagai abdi negara daripada fungsi sebagai abdi masyarakat. Pelayanan lebih berakses ke kekuasaan birokrasi ketimbang melayani masyarakat. Akibatnya aparatur cenderung melayani dirinya sendiri dan meminta layanan dari masyarakat. Ini artinya pelayanan publik selama ini masih menunjukkan mental model birokrat sebagai yang dilayani oleh masyarakat, bukan justru sebaliknya aparat yang harus melayani masyarakat. Kekuasaan birokrasi sangat kuat sekali dan bahkan tak ada organisasi sosial kemasyarakatan yang mampu mengontrolnya sehingga praktek penyelenggaraan pelayanan publik selama ini yang menjadi beban

masyarakat dan birokrat cenderung melakukan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme. Kenyataan ini menunjukkan bahwa selama ini pelayanan kepada masyarakat tidak menjadi prioritas pemerintah, dan ini memunculkan benih-benih ketidakpuasan terhadap pemerintah.

Seiring dengan kehidupan politik dan ekonomi yang tidak menunjukkan kemajuan, maka dapat dirasakan betapa masyarakat akhirnya menjadi apriori terhadap pemerintah. Kondisi inilah yang disinyalir menjadi salah satu variabel yang mendorong munculnya berbagai macam krisis yang melanda Indonesia. Bahkan jika dikaji lebih luas, bentuk protes dan demonstrasi yang dilakukan masyarakat merupakan salah satu akibat atas kekecewaan masyarakat terhadap kinerja pemerintah.

Pengembangan sumberdaya aparatur telah menjadi rutinitas kerja yang dilakukan dalam rangka peningkatan kinerja organisasi publik, terutama dikaitkan dengan pelaksanaan otonomi daerah. Hal ini didasari oleh pemikiran, bahwa dengan sumberdaya aparatur yang berkualitas cenderung dapat meningkatnya hasil kerja yang lebih baik.

Kebutuhan akan sumberdaya aparatur khususnya aparatur pemerintah, direspon secara internal oleh pemerintah sendiri dengan mengeluarkan beberapa kebijakan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas sumberdaya aparatur, tercermin dari Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 19 Tahun 1990 tentang Kerangka Acuan Program Pemacu Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia tidak lain sebagai upaya untuk meningkatkan prestasi aparatur.

Relevansi penjelasan di atas dengan kondisi sumberdaya aparatur di BPKAD Kabupaten Kutai Barat sebagai bagian dari organisasi pemerintah daerah perlu menekankan adanya sumberdaya aparatur mampu menunjukkan prestasi kerja sesuai dengan tugas dan fungsinya. Namun faktanya, kemampuan, ketrampilan dan sikap yang diharapkan dari para aparatur tersebut belum sepenuhnya menunjang pencapaian prestasi kerja yang maksimal sehingga mempengaruhi pencapaian tugas dan fungsi pokoknya dalam mendukung tujuan BPKAD.

Konteks pengembangan sumberdaya aparatur merupakan determinan penting untuk menunjang prestasi kerja aparatur, karena dengan kapabilitas, integritas dan kreativitas yang dimiliki cenderung akan dengan mudah menghadapi dan memahami pada setiap permasalahan. Apalagi di era sekarang ini, Pemerintah dihadapkan pada suatu permasalahan yang cukup berat, tidak hanya menyangkut internal lembaga tetapi juga eksternal lembaga. Oleh karena itu cukup beralasan jika pengembangan sumberdaya aparatur dilakukan sebagai upaya memperbaiki kinerja aparatur, dalam rangka mewujudkan visi dan misi lembaga.

Kerangka Dasar Teori

Pengembangan Sumberdaya Aparatur

Menurut 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 jasa, benda atau uang.

Demikian pula 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.

Pendapat Sikula (dalam Hasibuan, 2001:69) 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 John Bella pada pengutip yang sama dimana antara 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 (1984) dalam Martoyo (2000:62) dipergunakan istilah pengembangan untuk usaha-usaha peningkatan pengetahuan maupun keterampilan para karyawan.

Berbeda dengan pendapat yang dikemukakan Mangkunegara (2001:43) bahwa pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (human relation) bagi manajemen tingkat atas dan menengah.

Sementara itu Osborne dan Gaebler (2000:26) menjelaskan bahwa pengembangan justru lebih mementingkan pengembangan visi dan misi aparat pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada publik. Sejalan dengan desentralisasi, mereka lebih mengedepankan pengembangan sumberdaya aparatur pada visi, misi, inovasi, dan kemampuan aparat untuk melakukan semangat wirausaha dalam pelaksanaan tugas mereka. Semangat ini merupakan semangat kerja yang lebih berorientasi menghasilkan dari pada menghabiskan anggaran dan pada waktu yang sama kepentingan publik justru dapat ditingkatkan pelayanannya.

Dari beberapa pendapat di atas 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.

Kualitas Sumberdaya Manusia

Di era reformasi sekarang ini, upaya peningkatan kualitas aparatur dan masyarakat tidak terlepas dari gelombang perubahan besar yang sedang melanda dunia yang akan berdampak pada kehidupan berbangsa dan bernegara. Pentingnya kualitas aparatur dan masyarakat ini menurut Kartasmita (1996:127) karena sumberdaya alam sudah menjadi lebih kecil peranannya sebagai faktor keunggulan untuk persaingan. Hal yang lebih menonjol adalah dibidang teknologi yang merupakan hasil akal budi manusia akan ikut menentukan berhasil tidaknya suatu bangsa didalam menghadapi persaingan yang semakin tajam.

Menurut Emil Salim (1996:62) secara garis besar kualitas aparatur dapat dikelompokkan menjadi dua. *Pertama*, kualitas fisik yang mencerminkan ciri-ciri kualitas lahiriah seperti keserasian ukuran tinggi dan berat badan, daya fisik yang dimiliki, tingkat kesegaran dan kesehatan jasmani, tingkat konsumsi pangan yang bergizi, dan lain-lain hal yang serupa. *Kedua*, kualitas non fisik yang mencerminkan kualitas batiniah, seperti kualitas pribadi yang melekat pada diri seseorang, kualitas kekaryaannya seperti tercermin dalam produktivitas, disiplin kerja, keswadayaan, keswakarsaan dan wawasan masa depan, kualitas spiritual yang berpangkal pada iman dan budi pekerti, kualitas rasional akal pikiran, dan kualitas berbangsa.

Dalam menanggapi tantangan masa depan yang penuh dengan gejolak perubahan yang cepat, tumbuh kebutuhan untuk mengembangkan kualitas aparatur dan masyarakat. Kualitas aparatur dan masyarakat ini saling terkait. Dalam mitranya sebagai anggota keluarga, kelompok dan warga negara, manusia ikut ditentukan oleh interaksi dengan orang lain. Penciptaan kualitas perorangan tidak dapat terlepas dari lingkungan sosial dan hal-hal dalam masyarakat yang mengatur, mempengaruhi, menunjang serta membentuk pola hidupnya. Kualitas bermasyarakat merupakan ciri kualitas manusia yang penting. Sebaliknya, kualitas ini tidak pula dapat dibangun tanpa membangun kualitas perorangan.

Kualitas aparatur meliputi berbagai ciri yang diperlukan untuk mewujudkan kemampuan dan prestasi bersama. Ciri-ciri ini berbeda-beda antara berbagai manusia, antara lain berdasarkan ciri sosial budaya serta tujuan yang disepakati bersama dalam masing-masing individu. Karena itu untuk membangun kualitas manusia, terlebih dahulu perlu diidentifikasi bagi setiap individu.

Pendidikan dan Pelatihan Aparatur Pemerintah

Pendidikan dan pelatihan khususnya bagi pegawai negeri sipil diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000, tentang pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil, pasal 2 dan 3 disebutkan bahwa tujuan pendidikan dan pelatihan adalah a) Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara professional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan instansi, b) Menciptakan aparatur yang kreatif dan mampu

berperan sebagai pemberharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, c) memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pemberdayaan masyarakat.

Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

Siagian (1984:175) menjelaskan bahwa pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik, dan metode belajar mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Pendidikan merupakan proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Sebagai suatu proses, pendidikan merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung relatif lama dan diselenggarakan dengan pendekatan yang formal dan structured. *Structured* artinya pendidikan diselenggarakan oleh satuan kerja yang melembaga dan kegiatannya diarahkan kepada seseorang atau sekelompok orang yang dipandang menguasai materi yang hendak dialihkan kepada orang lain yang mengikuti program pendidikan yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan adalah proses belajar-mengajar, dengan menggunakan teknik dan metode tertentu. Secara konseptual dapat dikatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan atau kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang. Biasanya sasarannya adalah seseorang atau sekelompok orang yang sudah bekerja pada suatu organisasi yang efisien, efektivitas dan produktivitas kerjanya dirasakan perlu dan dapat ditingkatkan secara terarah dan pragmatik.

Kompetensi Pegawai

Mitrani dalam Spencer dan Spencer (1993) mengatakan bahwa kompetensi sebagai *an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation* (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kerja individu dalam pekerjaannya). Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan. Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi.

Dari pengertian kompetensi diatas dapatlah dipahami bahwa sesungguhnya kompetensi selalu melekat pada diri seseorang karena menyangkut karakteristik seseorang dan bagaimana efektifitas seseorang dalam bekerja. Spencer menjelaskan arti penting dari peningkatan kemampuan dan pengetahuan yang mendukung efektifitas seseorang dalam bekerja berasal dari proses pendidikan dan pelatihan.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif, yang bertujuan mendeskripsikan dan menganalisis pengembangan aparatur di BPKAD Kutai Barat. Fokus penelitian ini pendidikan dan pelatihan, kompetensi kerja, mutasi dan penghargaan/motivasi kepada pegawai. Lokasi penelitian di Kantor BPKAD Kabupaten Kutai Barat. Data di peroleh dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Dala yang diperoleh di analisis dengan menggunakan metode analisis interaktif (Milles, Huberman dan Saldana, 2014)

Hasil Penelitian

Pendidikan dan Pelatihan bagi Aparatur

Hasil penelitian pada bagian ini menjelaskan bahwa BPKAD pada satu tahun terakhir telah mengirim beberapa pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) diantaranya diklat kepemimpinan, diklat fungsional dan diklat teknis. Untuk pelaksanaan diklat kepemimpinan, jumlah pegawai BPKAD yang mengikuti diklat PIM terbatas dikarenakan persyaratan atau kualifikasinya memang kurang mampu dipenuhi oleh pegawai yang ada saat ini. Meskipun demikian pimpinan tetap mendukung dan mendorong para pegawai yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti diklatpim ini karena sangat berguna untuk membekali diri dengan penguasaan materi kepemimpinan sebagai prasyarat bagi jenjang karir pegawai dan tongkat estafet kepemimpinan di pemerintah daerah Kutai Barat. Pegawai yang telah mengikuti diklat ini telah merasakan manfaatnya dalam mendukung kemampuan pegawai sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja pegawai.

Sementara itu pelaksanaan diklat Jumlah pegawai yang mengikuti diklat fungsional masih terbatas, hal ini karena belum ada kelompok pegawai fungsional pada BPKAD sehingga yang dikirim mengikuti diklat adalah pegawai non fungsional terutama pejabat struktural. Materi diklat dinilai para pegawai sangat penting untuk menunjang tugas dan fungsi pegawai dalam pengelolaan kekayaan dan aset daerah. Pegawai juga merasakan ada perbedaan dalam penyelesaian pekerjaan setelah mengikuti diklat fungsional ini.

Sedangkan dari hasil penelitian mengenai pelaksanaan diklat teknis, untuk tahun 2015 hanya 5 orang terkirim mengikuti Diklat teknis ini, terbatasnya jumlah pegawai ini tidak seimbang dengan kebutuhan pegawai dengan kemampuan dan spesifikasi teknis yang masih sangat dibutuhkan. Oleh karenanya untuk tahun anggaran ke depan rencananya akan lebih ditingkatkan hingga kebutuhan organisasi tercukupi. Bagi aparatur yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan merasakan adanya perubahan yang lebih baik dalam penyelesaian bidang tugasnya bila dibandingkan sebelumnya. Selain itu dengan memiliki keterampilan dan keahlian ternyata dapat memperkecil tingkat kesalahan, karena selama mengikuti pelatihan

banyak materi yang diperoleh, dan selanjutnya hal tersebut dapat diterapkan untuk prestasi karirnya ke depan.

Penempatan Pegawai sesuai Kompetensi

Dari hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa penempatan pegawai dalam jabatan di BPKAD telah seoptimal mungkin dilakukan dengan berbagai pertimbangan, diantaranya pendidikan, golongan pangkat dan legalitas diklat. Namun demikian masih ditemui adanya pegawai yang ditempatkan dalam posisi jabatan tertentu walaupun belum mengikuti memenuhi persyaratan termasuk diklatpim. Hal tersebut dilakukan karena pegawai yang memenuhi persyaratan jumlahnya terbatas dan pada aspek tersebut belum ada yang memenuhi kriteria, oleh karenanya, dalam penempatan pegawai mempertimbangkan aspek lain seperti pengalaman kerja, dedikasi dan loyalitas pegawai.

Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa penempatan pegawai dalam jabatan setingkat kepada bidang dan kepala sub bidang tidak ditemui pengaruh unsur politik atau campur tangan dari bupati. Pada penempatan tersebut murni dilakukan dengan mempertimbangkan persyaratan-persyaratan sesuai dengan aturan kepegawaian.

Mutasi Kerja Pegawai

Pada pengembangan sumberdaya aparatur di BPKAD, mutasi kerja dilakukan dengan tujuan agar pegawai memiliki kemampuan adaptasi terhadap lingkungan dan memiliki bekal pengalaman kerja dalam mendukung pelaksanaan tugasnya. Dari data penelitian yang terhimpun di lokasi penelitian mengenai mutasi kerja dapat dijelaskan bahwa pelaksanaan Mutasi Kerja di BPKAD selama satu tahun terakhir diantaranya dikarenakan beberapa sebab, yaitu permintaan pribadi pegawai, penyesuaian kompetensi (penempatan kerja) dan disebabkan oleh kenaikan jabatan eselon dari pegawai.

Mengingat bahwa BPKAD merupakan struktur organisasi baru di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kutai Barat, mutasi pegawai ini masih terbatas, namun melalui kegiatan mutasi ini dapat memperkaya pengalaman kerja pegawai sehingga dapat dijadikan pola dalam mengembangkan sumberdaya aparatur dalam meningkatkan prestasi pegawai.

Pemberian Penghargaan/Motivasi kepada Pegawai

Salah satu upaya dalam pengembangan sumberdaya apartur yang diarahkan untuk meningkatkan prestasi pegawai adalah dengan memberikan penghargaan atas capaian kerja pegawai. Penghargaan dilakukan dalam rangka meningkatkan motivasi kepada pegawai sehingga semangat kerja pegawai meningkat. Penghargaan juga sebagai tanda bahwa organisasi melakukan pemantauan dan penilaian kerja kepada pegawai.

Penghargaan merupakan salah satu strategi yang telah dilakukan dalam pengembangan SDM di BPAKD Kutai Barat yang berfungsi untuk

meningkatkan motivasi pegawai. Dari hasil temuan di lokasi penelitian, bentuk penghargaan sebagai upaya memotivasi pegawai di BPKAD, yaitu motivasi berupa pujian dari pimpinan, pemberian sejumlah dana oleh pemerintah daerah dan pemberian fasilitas kerja diberikan kepada pegawai-pegawai dengan jabatan tertentu.

Para pegawai pada umumnya memiliki penilaian bahwa upaya yang telah dilakukan para pegawai yang mendapatkan fasilitas tersebut bahwa mereka merasakan manfaatnya menggunakan fasilitas dari pemerintah tersebut. Mereka pada umumnya merasakan senang dan sangat terbantu untuk menjalankan aktivitas kerjanya.

Faktor Pendukung dan Penghambat

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengembangan sumberdaya aparatur dalam meningkatkan prestasi kerja di BPKAD Kabupaten Kutai Barat didukung oleh beberapa faktor yaitu Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang telah memberikan kewenangan lebih luas kepada daerah untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki, yaitu melalui peningkatan sumber daya aparatur. Adanya komitmen yang kuat dari Kepala BPKAD beserta jajarannya untuk melakukan peningkatan kemampuan sumberdaya aparatur agar lebih bersikap professional dalam menjalankan tugasnya dan dapat meningkatkan prestasinya dan kondusifnya suasana kerja pegawai di BPKAD Kutai Barat sehingga memungkinkan proses peningkatan kemampuan sumber daya aparatur di dapat berhasil dengan baik.

Sedangkan pengembangan sumberdaya aparatur di BPKAD juga mengalami beberapa kendala yang disebabkan beberapa faktor yaitu keterbatasan dalam mengeluarkan kebijakan pengembangan sumberdaya aparatur, BPKAD pihak yang menentukan sepenuhnya para pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan kerja karena bukan menjadi bidang kewenangannya. Terbatasnya alokasi dana yang dianggarkan untuk melakukan peningkatan kemampuan sumber daya aparatur, sehingga upaya untuk menciptakan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi professional belum menyentuh kepada semua aparatur dan pada akhirnya upaya untuk meningkatkan kinerja masih kurang optimal. Walaupun usaha peningkatan kemampuan yang dilakukan tersebut dapat memperbaiki dan meningkatkan kualitas dan komitmen aparatur namun peningkatan tersebut belum mencerminkan hasil sebagaimana yang diharapkan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana yang dikemukakan sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengembangan sumberdaya aparatur dalam peningkatan prestasi kerja pegawai melalui pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kerja bagi para pegawai, penempatan pegawai sesuai kompetensi bidang kerja, mutasi

kerja serta penghargaan dikatakan telah berjalan dengan cukup baik, tetapi belum optimal dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai BPKAD Kutai Barat.

- a. Pelaksanaan berbagai diklat telah dirasakan pegawai dengan meningkatnya pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan keahlian, sehingga secara implementatif memberikan kontribusi yang cukup berarti dalam rangka prestasi kerja pegawai.
 - b. Penempatan pegawai dalam jabatan struktural cukup sesuai dengan kompetensi dengan mempertimbangkan nilai-nilai kompetensi yaitu pendidikan, golongan/pangkat, dan legalitas diklat, jika persyaratan tersebut belum terpenuhi maka pegawai dapat ditempatkan pada jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan pengalaman kerja dan dedikasi.
 - c. Pelaksanaan mutasi dilakukan dalam rangka penyesuaian kompetensi dan karir pegawai telah mampu memberi nuansa positif dalam kompetisi yang sehat bagi pegawai dan memberi motivasi dan kepercayaan kepada pegawai.
 - d. Penghargaan bagi pegawai telah dilakukan oleh pemerintah dan pimpinan kantor dengan cukup baik sehingga pegawai termotivasi dan bersemangat dalam bekerja.
2. Faktor pendukung dalam pengembangan SDM aparatur di BPKAD Kutai Barat adalah adanya ketentuan dari Undang-undang Nomor 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang telah memberikan kewenangan lebih luas kepada daerah untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki, yaitu melalui peningkatan sumber daya aparatur. Adanya komitmen yang kuat dari Kepala BPKAD beserta jajarannya untuk melakukan peningkatan kemampuan sumberdaya aparatur agar lebih bersikap professional dalam menjalankan tugasnya dan dapat meningkatkan prestasinya dan kondusifnya keadaan stabilitas keamanan lingkungan dan ketertiban di BPKAD Kutai Barat sehingga memungkinkan proses peningkatan kemampuan sumber daya aparatur di dapat berhasil dengan baik. Sedangkan faktor penghambatnya adalah keterbatasan kewenangan BPKAD dalam mengeluarkan kebijakan pengembangan sumberdaya aparatur dan terbatasnya alokasi dana yang dianggarkan untuk melakukan peningkatan pengembangan SDM, sehingga upaya untuk menciptakan sumber daya aparatur yang memiliki kompetensi professional belum menyentuh kepada semua aparatur.

Daftar Pustaka

- Anomim. 2000. Peraturan Pemerintah Nomor 101 tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan bagi Pegawai Negeri Sipil*.
- Salim, Emil. 1996. *Perencanaan Pembangunan dan Pemerataan Pendapatan*. Yayasan Idayu: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara: Jakarta.

- Kartasmita, Ginanjar. 1996. *Administrasi Pembangunan Perkembangan Pemikiran dan Praktiknya di Indonesia*. LP3ES: Jakarta.
- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF: Yogyakarta.
- Milles, M. B, A.M. Huberman and Johnny Saldana. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook Methods*. Third Edition. Arizona State University.
- Moenir. 1987. *Manajemen Kepegawaian*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Moekijat. 2003. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Osborne, David dan Gaebler. 2000. *Mewirusahaakan Birokrasi, Reinventing Government, Transformasi Semangat Wirausaha Ke Dalam Sektor Publik*. Penerjemah Abdul Rosyid. Pustaka Binaman Pressindo: Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1984. *Teori Pengembangan Organisasi*. Bumi Aksara: Jakarta.
- Spencer dan Spencer . 1993. *Competence at Work*. Wiley: New York.
- Wursanto, Ig. 1991. *Etika Komunikasi Kantor*. Kanisius: Yogyakarta