

Implementasi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang

Rosianton Herlambang,¹ Adam Idris,² Muhammad Noor³

Abstrak

Artikel bertujuan untuk menggambarkan implementasi pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai di Kantor Camat Bontang Barat. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara implementatif mampu membawa perubahan yang berarti terhadap kapasitas dan kompetensi pegawai di lingkungan kerja Kantor Camat Kota Bontang. Hal tersebut terindikasi oleh bertambahnya pegawai yang memiliki legalitas pendidikan formal dan legalitas pelatihan, baik dibidang administrasi, teknis maupun manajerial. Disamping itu juga dapat menambah pengalaman kerja dan dapat membentuk sikap perilaku aparatur yang lebih baik. Hasil studi menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi yang dilakukan ternyata dapat memberikan kontribusi yang berarti untuk menunjang aktivitas pegawai dalam meningkatkan kinerja. Tindakan yang dilakukan Camat melalui pengembangan kompetensi pegawai merupakan langkah positif dalam mengantisipasi beban kerja dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang. Dengan demikian terdapat keseimbangan antara beban kerja dengan kompetensi pegawai. Kurang optimalnya dalam pengembangan kompetensi pegawai disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya kurangnya responsivitas pegawai dalam memanfaatkan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, keragaman pola pikir pegawai dalam menyikapi mengembangkan kompetensi di bidang pengetahuan, keterampilan dan keahlian, dan terbatasnya kewenangan camat menentukan kebijakan untuk meningkatkan profesi-onalisme pegawai.

Kata Kunci: Kompetensi SDM, Kinerja Pegawai

Pendahuluan

Dalam perspektif pembangunan nasional, pemerintah pusat telah memberikan kewenangan yang lebih luas kepada pemerintah daerah sebagaimana yang diatur dalam Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah. Diharapkan melalui kebijakan tersebut dapat membawa perubahan yang lebih baik bagi kehidupan dan kesejahteraan masyarakat di daerah.

Berbicara mengenai sumber daya aparatur, di lingkungan lembaga publik pada umumnya masih menghadapi persoalan, selain kompetensinya

¹ Alumni Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

² Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

³ Dosen Program Magister Ilmu Administrasi Negara Fisip Universitas Mulawarman Samarinda

banyak yang kurang memadai, juga ethos kerjanya kurang berorientasi pada kinerja yang lebih baik, dan kontribusinya terhadap institusi belum sepenuhnya sesuai yang diharapkan. Dalam rangka optimalisasi kinerja, maka perlunya perhatian yang lebih besar, mengingat persoalan yang dihadapi organisasi ke depan terus meningkat seiring dengan peningkatan tuntutan masyarakat dan beban kerja, maka sudah selayaknya jika ditingkatkan kompetensinya, sehingga menunjukkan kinerja yang lebih baik dan mampu menjaga citra aparatur yang bersih dan berwibawa.

Mencermati pendapat diatas, bahwa kedudukan sumber daya manusia dalam organisasi mempunyai peranan penting dalam proses pencapaian tujuan, karena itu cukup beralasan jika mendapat perhatian yang lebih besar. Apalagi seiring dengan kompleksitas permasalahan, justru harus dipersiapkan sesuai kualifikasi yang dibutuhkan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Sebagaimana yang dikemukakan Mustofadidjaja, (2001 : 1) bahwa faktor sumber daya manusia merupakan determinan penting untuk dalam proses pencapaian tujuan organisasi, asalkan manusia tersebut memiliki kompetensi sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Lebih lanjut dikatakan bahwa untuk menunjang kelancaran tugas, maka hendaknya setiap aparatur memiliki 5 (lima) kompetensi profesional, yaitu : 1) memiliki kemampuan spesialisasi sesuai bidang pekerjaannya, (2) memiliki kreativitas dan inovasi melakukan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan citra dan kinerja (3) Memiliki kesungguhan dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya (*committed to work*), (4) Mampu menunjukkan motivasi dan komitmen pelayanan yang tinggi sehingga meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat, serta, (5) Memegang teguh etika professional.

Perlunya pengembangan kompetensi di kantor Camat Bontang Barat, mengingat masih banyaknya pegawai yang berpendidikan menengah ke bawah, dan disamping itu tidak semua pegawai dalam melaksanakan tugas didukung dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan bidang kerjanya. Dalam kondisi demikian dikuatirkan akan merefleksi terhadap peningkatan kinerja.

Dari hasil observasi menunjukkan adanya indikasi, antara lain : 1) masih banyaknya aparatur yaitu 32 % pegawai berpendidikan menengah ke bawah, 2) Pegawai yang memiliki legalitas pelatihan sesuai bidang kerjanya hanya 35 %, 3) beban kerja tidak sesuai dengan kapasitas dan kompetensi yang dimiliki, dan 4) kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan masih beragam (secara akumulatif kurang efektif). Atas dasar fenomena tersebut, maka tindakan yang dilakukan Camat Bontang Barat Kota Bontang adalah pengembangan kompetensi sumber daya manusia.

Berdasarkan pernyataan permasalahan tersebut maka mendorong penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam, mengingat persoalan kompetensi aparatur di obyek penelitian masih banyak yang tidak memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan, dan diharapkan melalui penelitian ini dapat mengungkap fenomena yang terjadi, terutama yang berkenaan dengan pengembangan kompetensi aparatur di Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang. Selain itu

untuk mengetahui mengenai faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur di lembaga tersebut.

Teori Implementasi Kebijakan

Sedangkan Grindle (dalam Abdul Wahab, 1997 : 125) mengatakan, bahwa "*implementation as process politic and administration*" (Implementasi sebagai proses politik dan administrasi). Pandangan Grindle ini setidaknya tidak jauh berbeda atau memiliki relevansi dengan apa yang dikatakan oleh Van Meter dan Van Horn dalam melihat implementasi dalam keterkaitannya dengan lingkungan (*enviroment*). Lebih lanjut dikatakan bahwa proses implementasi publik, yaitu : Proses implementasi kebijakan hanya dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang semula telah diperinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana/biaya telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran negara. Perincian tujuan dari suatu kebijakan yang telah disebutkan di atas sangat dipengaruhi oleh isi kebijakan dan konteks implementasinya. Isi kebijakan itu sendiri terdiri atas : (1) kepentingan yang dipengaruhi, (2) tipe manfaat, (3) derajat perubahan yang diharapkan, (4) letak pengambilan keputusan, (5) pelaksana program, (6) sumber daya yang dilibatkan. Sedangkan konteks implementasinya terdiri atas : (1) kekuasaan, kepentingan dan strategi aktor yang terlibat; (2) karakteristik lembaga dan penguasa; (3) keputusan dan daya tanggap. Di luar isi kebijakan dan konteks implementasi, ada tujuan kebijakan, tujuan yang telah dicapai, program aksi dan proyek individu dan dibiayai, program yang dijalankan seperti yang direncanakan, mengukur hasil kebijakan, yang kesemuanya saling berinteraksi satu sama lain dalam pengimplementasian dari suatu kebijakan.

Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut McGill (1997 : 261) pengembangan adalah suatu perubahan dari yang mikro menjadi makro. 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. 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.

Pengertian mengenai kompetensi dapat dikemukakan dari berbagai pendapat, baik secara normatif maupun teoritis. Secara normatif dapat dikemukakan dari Surat Keputusan Mendiknas No. 045/U/2002 menyatakan bahwa kompetensi adalah seperangkat tindakan cerdas dan penuh tanggungjawab yang dimiliki seseorang sebagai syarat untuk dianggap

mampu oleh masyarakat dalam melaksanakan tugas - tugas di bidang pekerjaan tertentu.

Dari pengertian tersebut dapatlah diketahui bahwa pengertian kompetensi merujuk kepada :

- a. Seperangkat tindakan yang cerdas dan bertanggung jawab dari seseorang, yaitu tindakan yang dilakukan oleh seseorang karena didukung oleh pertimbangan kemampuan dan keahlian sehingga tindakannya otomatis dapat dipertanggungjawabkan,
- b. Adanya bidang tertentu, disini penekannya bahwa hanya satu bidang atau tugas-tugas yang dikuasainya.
- c. Adanya penilaian umum dari masyarakat, maksudnya bahwa ukuran kemampuan dengan sebuah kriteria yang umum oleh masyarakat.

Menurut 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.

Sedangkan Hasibuan, (2001 :68), mengemukakan bahwa pengembangan kompetensi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan teknis, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan hal tersebut dapat dilakukan melalui pendidikan penjenjangan, dan berbagai jenis latihan. Pendidikan diarahkan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan agar memiliki wawasan yang lebih luas dan pola pikir yang kritis dan analistis. Sedangkan latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan teknis untuk menunjang pelaksanaan tugas.

Berangkat dari pengertian tersebut dapat dimaknai bahwa pengembangan kompetensi 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.

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 managerial 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 menye-lesaikan pekerjaannya dengan baik. (g) karier; kesempatan untuk meningkatkan karier aparatur semakin besar.

Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai adalah merupakan salah satu instrumen dari pembinaan. Pada dasarnya pelatihan merupakan suatu pembinaan dalam proses pengembangan potensi manusia, di mana manusia itu belajar untuk berpikir sendiri dan mendorong berkembangnya kemampuan dasar yang ada padanya. Oleh karena itu akan lebih efektif apabila setiap pegawai diberikan pelatihan. Karena pelatihan merupakan hal yang bersifat universal, baik itu organisasi pemerintah maupun swasta.

Pengembangan karier merupakan dimensi dari pembinaan, dan hal tersebut dilakukan atas pertimbangan tertentu. Pengembangan karier merupakan dinamika organisasi, dan hal tersebut dilakukan agar pegawai pemacu untuk meningkatkan hasil kerjanya. Pengembangan karier pegawai sangat penting, selain dapat mendorong motivasi pegawai untuk berprestasi juga dapat memacu pegawai untuk mengembangkan bakat dan kemampuan sehingga dapat mencapai aktualisasi diri. landasan hukum dari pengembangan karier diatur dalam pasal 33 UU. No. 43 Tahun 1999, dapat dilakukan melalui promosi (kenaikan pangkat), maupun perpindahan. (Kepmendagri No. 72 Tahun 1995).

Kinerja Pegawai

Selama ini belum ada keseragaman dalam mengartikan tentang kinerja, ada yang berpendapat bahwa kinerja sebagai hasil kerja, dan ada pula kinerja identik dengan prestasi kerja. Menurut Bernardin dan Russel seperti dikutip Keban (2004) mengartikan kinerja sebagai "*The record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*". Dalam definisi ini aspek yang ditekankan oleh kedua pengarang tersebut adalah catatan tentang *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu.

Jenis penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian deskriptif dan akan dianalisis secara kualitatif. Penelitian deskriptif dapat diartikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan subyek atau obyek penelitian seseorang, lembaga, masyarakat dan lain-lain pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Analisis data sangat penting dalam suatu penelitian karena didalam analisis data dilakukan pengorganisasian terhadap data yang berkumpul dilapangan. Dalam penelitian kualitatif analisis terdiri dari 3 (tiga) alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi.

Hasil Penelitian

Dari hasil interpretasi data sebagaimana yang dikemukakan di atas bahwa pengembangan sumber daya aparatur dapat meningkatkan kinerja

aparatur. Hal tersebut terindikasi dari fokus penelitian yang ditetapkan menunjukkan adanya perubahan yang berarti terhadap aparatur di Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang. Meskipun hasil yang dicapai kurang optimal tetapi dari tindakan yang dilakukan telah menghasilkan beberapa aparatur yang memiliki pendidikan tingkat Sarjana dan Magister serta adanya beberapa aparatur yang mendapatkan legalitas pelatihan.

Sedangkan kurang optimalnya pengembangan sumber daya aparatur di Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang terbentur oleh berbagai kendala, bukan hanya menyangkut alokasi dana, tetapi juga minat dan kemauan aparatur masih disikapi beragam. Untuk mengetahui lebih lanjut mengenai implementasi pengembangan sumber daya aparatur yang dilakukan Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang, sesuai data yang disajikan di atas maka secara substantif akan dijelaskan pada bahasan berikut ini.

Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa upaya Camat Bontang Barat dalam rangka meningkatkan kompetensi aparatur adalah memberikan kesempatan kepada semua Staf untuk meningkatkan pendidikan formal setingkat lebih tinggi sesuai pilihan masing-masing. Berkenaan dengan pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan formal, maka lembaga telah memberikan dispensasi terhadap pegawai yang berminat untuk melanjutkan pendidikan.

Hasil observasi di obyek penelitian menunjukkan bahwa minat aparatur di Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang untuk melanjutkan pendidikan tinggi cukup banyak, dikarenakan mereka tidak memiliki biaya atau dana yang cukup, maka keinginan tersebut tidak kesampaian atau sambil menunggu adanya dana yang cukup/beasiswa. Jika lembaga memfasilitasi masalah dana nampaknya secara aplikatif banyak aparatur yang akan melanjutkan pendidikan formal.

Pengembangan Keterampilan dan Keahlian Pegawai

Pendidikan dan pelatihan penting untuk dilakukan agar terciptanya sumber tenaga yang terampil dan kompeten dan selanjutnya dapat digunakan sebagai modal kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tindakan yang dilakukan Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang terkait dengan peningkatan kapasitas dan kompetensi aparatur adalah memberikan kesempatan kepada aparatur untuk meningkatkan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan bidang kerjanya.

Dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini Camat Bontang Barat Kota Bontang telah memberikan kesempatan sebanyak 8 orang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan administrasi umum. Dari jumlah tersebut diantaranya pada tahun 2011, terdapat 4 orang pegawai yang ditugaskan mengikuti pendidikan dan pelatihan administrasi umum. Adapun jenis pelatihan yang pernah diikuti antara lain manajemen pelayanan umum, Bendaharawan, pengadaan barang dan jasa, dan Sistem formasi manajemen

kepegawaian, serta analisis jabatan, dan masing-masing diikuti oleh 1 orang. Sedangkan pada tahun 2012, terdapat 4 orang pegawai yang ditugaskan mengikuti pendidikan dan pelatihan administrasi umum. Adapun jenis pelatihan yang pernah diikuti antara lain manajemen pelayanan umum, Bendaharawan, pengadaan barang dan jasa, dan Sistem informasi manajemen kepegawaian, dan analisis jabatan, dan masing-masing diikuti oleh 1 orang pegawai.

Dalam 2 (dua) tahun terakhir Kantor Camat Bontang Barat Kota Bontang telah memberikan kesempatan sebanyak 10 orang untuk mengikuti pelatihan teknis. Diantaranya pada tahun 2011, terdapat 5 orang pegawai yang pernah mengikuti 5 jenis diklat teknis antaranya, Aplikasi Microsoft Windows & Office, Pelatihan Program SIMDA, Bimbingan Teknis Operasional, dan Bimtek tentang kapasitas Pemda & Pembangunan Aparatur dan Lakip. Kemudian pada tahun 2012 juga menugaskan 5 orang pegawai untuk mengikuti Bimtek Tata cara pemberian dan pemanfaatan insentif pemungutan pajak dan retribusi daerah, Aplikasi Microsoft Windows & Office, Bimbingan Teknis Operasional, dan Bimtek tentang kapasitas Pemda & Pembangunan Aparatur dan Lakip. Dengan ditugaskan 10 orang untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan bidang teknis maka jumlah tenaga yang memiliki keterampilan dan keahlian bertambah. Dengan demikian upaya pengembangan kapasitas aparatur di lembaga tersebut mengalami peningkatan.

Pengembangan sumber daya aparatur dengan cara ini memang dinilai lebih selektif, sehingga jumlah pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan harus memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan. Berkenaan dengan pengembangan kemampuan manajerial, dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini, terdapat 6 orang yang mendapatkan kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan. Dari jumlah tersebut diantaranya 2 orang mengikuti diklatpim IV, 3 orang mengikuti diklatpim III, dan 1 orang mengikuti diklatpim II. Untuk pegawai yang pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan kepemimpinan ternyata masih ada 1 orang yang belum di tempatkan sesuai jenjang pelatihan yang pernah diikuti, karena belum ada formasi yang lowong, sehingga yang bersangkutan sambil menunggu formasi yang lowong.

Selama dalam kurun waktu 2 tahun terakhir ini terdapat 4 orang yang dikembangkan karirnya. Diantaranya dari staf ke eselon IV sebanyak 2 orang, kemudian dari eselon IV ke eselon III sebanyak 2 orang, Sedangkan dari eselon III ke eselon IV untuk sementara belum ada. Secara aplikatif pengembangan karir pegawai yang dilakukan di lembaga tersebut justru dapat mendorong motivasi pegawai untuk meningkatkan daya saing dalam memperoleh peluang untuk ditingkatkan karirnya. Karena itu mereka berlomba atau lebih terpacu untuk berprestasi.

Dalam hal mutasi pegawai yang dilakukan Camat Bontang Barat Kota Bontang didasarkan atas pertimbangan kemampuan pegawai yang bersangkutan. Dalam hal mutasi pegawai, baik yang dilakukan secara vertikal

maupun secara horizontal (jabatan/eselon yang sama) serta dalam bentuk promosi selalu menggunakan pertimbangan normatif dan obyektivitas.

Faktor-faktor yang Mendukung Internal meliputi kuatnya komitmen Camat Bontang Barat dalam mendukung pengembangan sumber daya aparatur. Kondusifnya keadaan di wilayah Kota Bontang yang memungkinkan pengembangan sumber daya aparatur dapat dilaksanakan sesuai rencana yang telah ditentukan. Undang-undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004, *tentang Pemerintahan Daerah*, dan Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah, Undang-undang nomor 43 tahun 1999, tentang pokok-pokok kepegawaian, karena sebagai dasar untuk melakukan pembinaan pegawai negeri sipil, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2001, tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil. Keputusan Badan Kepegawaian Negara Nomor 43 tahun 2004 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil, Faktor-faktor yang Menghambat secara internal meliputi Terbatasnya alokasi anggaran pengembangan sumber daya aparatur, sehingga upaya peningkatan keterampilan dan keahlian aparatur kurang optimal. Belum tersedianya lembaga pelatihan yang berkualitas di Kota Bontang Masih kuatnya ketergantungan dengan lembaga pelatihan dari luar daerah sehingga diperlukan biaya yang tidak sedikit, terutama untuk pengembangan dan peningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis aparatur, dan Kebijakan instansi vertikal yang membatasi besarnya anggaran untuk pengembangan kompetensi aparatur.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan sebagaimana yang dikemukakan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pengembangan kompetensi sumber daya manusia secara implementatif mampu membawa perubahan yang berarti terhadap kapasitas dan kompetesni pegawai di lingkungan kerja Kantor Camat Kota Bontang. Hal tersebut terindikasi oleh bertambahnya pegawai yang memiliki legalitas pendidikan formal dan legalitas pelatihan. Tindakan yang dilakukan Camat melalui pengembangan kompetensi pegawai merupakan langkah positif dalam mengantisipasi beban kerja dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang.
2. Pengembangan kompetensi aparatur yang dilakukan melalui jalur pendidikan dan pelatihan, baik melalui penjenjangan, pelatihan administrasi maupun pelatihan teknis ternyata telah memberikan kontribusi yang berarti untuk menunjang kelancaran tugas dan sekaligus dapat mendorong motivasi pegawai untuk berprestasi.
3. Pengembangan kompetensi yang dilakukan Kantor Camat Bontang Barat, dapat dilakukan melalui lembaga pelatihan, baik melalui Badan Pendidikan dan Pelatihan yang ada pada pemerintahan Kota

Bontang, juga Badan Diklat Provinsi maupun lembaga di luar daerah lain

4. Pengembangan kompetensi melalui promosi atau mutasi ternyata telah memacu pegawai untuk meningkatkan semangat kerja pegawai. Secara aplikatif perlakuan promosi / mutasi lebih banyak bersifat objektif dari pada politis.
5. Faktor-faktor yang menghambat dalam pengembangan kompetensi aparatur meliputi Responsivitas pegawai dalam memanfaatkan kesempatan untuk pengembangan kapasitas dan kompetensi, Keragaman pandangan diantara pegawai untuk mengembangkan kompetensi di bidang pengetahuan, keterampilan dan keahlian, Terbatasnya alokasi anggaran untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil beberapa kesimpulan di atas penulis akan mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Meningkatkan alokasi sumber dana untuk pengembangan kompetensi aparatur, sesuai alokasi proporsional.
2. Memberikan pembinaan secara persuasif dalam rangka menumbuhkan kesadaran dan motivasi akan pentingnya keterampilan dan keahlian.
3. Pegawai yang telah memperoleh legalitas, baik dari pendidikan formal maupun dari pendidikan dan pelatihan hendaknya ditempatkan sesuai dengan bidangnya.
4. Meningkatkan kemampuan sumber daya aparatur secara optimal dengan cara menegakkan disiplin kerja pegawai dan memberi penghargaan terhadap pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi.
5. Menyeragamkan komitmen antar pimpinan unit kerja untuk penegakkan disiplin kerja pegawai serta mengambil tindakan yang tegas terhadap pegawai yang tidak mentaati atau mematuhi peraturan yang berlaku.
6. Pemindahan pegawai dalam bentuk mutasi atau promosi hendaknya mempertimbangkan prinsip-prinsip legitimasi dan objektif.

Daftar Pustaka

- Anonimus, Undang-undang Nomor 32 dan 33 Tahun 2004, *tentang Pemerintahan .Daerah*, dan Perimbangan Keuangan Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah. Indonesia, Jakarta.
- _____, Undang-Undang Nomor 43 tahun 1999, Pengganti Undang-Undang Nomor 18 tahun 1974 *Tentang Pokok Kepegawaian*. Indonesia. Jakarta.
- _____, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang *Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil*. Indonesia. Jakaarta.

- _____, Keputusan Badan Kepegawaian Negara Nomor 43 tahun 2004 tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil
- Albraw, Martin. 1989. *Birokrasi*. Alih Bahasa M. Rusli Karim dan Totok Daryanto.. Tiara Wacana Yogya. Yogyakarta.
- Amstrong, T. Stephen. 2000, *Commitment in The Workplace, Research & Practice*, Mc Graw Hill, Singapore.
- Anderson, J.E. 1979. *Public Policy Making*. New York : Holt, Rine hart and Winston.
- Bambang Wijayanto (2001), *Pemberdayaan Sumberdaya Aparatur Daerah dalam Otonomi Daerah (Studi Kasus Pada sekretariat Pemerintah Kabupaten Ponorog*.
- Brannen, Julia. 1997. *Memandu Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Fakultas Tarbiah IAIN. Antasari. Samarinda.
- Bryant dan White, 1987, *Manajemen Pembangunan Untuk Negara Berkembang* terjemahan Rusyanto L. Simatupang. LP3ES, Jakarta.
- Davis Keith & John W Newstrom, 1997. *Prilaku Dalam Organisasi*, Alih Bahasa Agus Dharma (jilid I dan II), Jakarta, Erlangga.
- Effendi, Sofyan, 1993. *Membangun Martabat Manusia*. Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Emil Salim. 1996. *Negara dan Kemiskinan di Daerah*. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Flipo, B. Edwin. 1994. *Menajemen Personalialia*. Diterjemahkan Moh. Masud. Edisi keenam. Erlangga. Jakarta.
- Grindle, M. 1980. *Politics and Policy Implementations in the third World*. Princeton University Press
- Handyaningrat, Soewarno, 1999, *Administrasi Pemerintahan Dalam Pembangunan Nasional*. Gunung Agung, Jakarta.
- Hasibuan, 2001. *Manajemen Sumber Daya manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung. Jakarta.
- Kenna, Mc. Eugene dan Nic Beech, 2001, *The Essence of Human Resources Management*, Terjemahan Budi Santoso, Andi, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Pabu, 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Refika Aditama. Bandung.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE. Yogyakarta
- McGill, Michael, E, 1997. *Buku Pedoman Pengembangan Organisasi*, Terjemahan oleh Rochmulyati Hamzah. PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.
- Moenir, H.AS, 1992, *Pendekatan manusiawi dan Organisasi Terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Gunung Agung, Jakarta.
- Musanef, 1996. *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Haji Mas Agung, Jakarta
- Osborne, David dan Ted Gebler, 1995, *Mewirusahaakan Birokasi Reinventing Government Mentransformasi Semangat wirausaha kedalam Sektor Publik*, PT. Pustaka Binaman Presindo, Jakarta.