

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARAT PEMERINTAH
KABUPATEN KERINCI**

(Studi Pendekatan Kompetensi BKD Kabupaten Kerinci)

SKRIPSI

***Diajukan Kepada Tim Penguji Skripsi Jurusan Ilmu Sosial Politik Program
Studi Ilmu Administrasi Negara Sebagai Salah Satu Persyaratan Guna
Memperoleh Gelar Sarjana Administrasi Negara***



Oleh :

RIDHO SETIAWAN

2008/02086

PROGRAM STUDI

ILMU ADMINISTRASI NEGARA

JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA

FAKULTAS ILMU SOSIAL

UNIVERSITAS NEGERI PADANG

2014

PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI

Dinyatakan lulus setelah dipertahankan di depan tim penguji skripsi
Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Padang

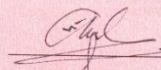
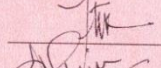
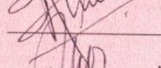
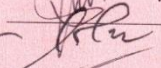
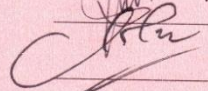
Pada Hari Kamis 9 Januari 2014 Pukul 08.00 s/d 10.00 Wib

Pengembangan Kompetensi Aparat Pemerintah Kabupaten Kerinci

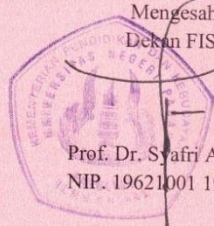
Nama : Ridho Setiawan
TM/NIM : 2008/02086
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 9 Januari 2014

Tim Penguji :

Nama		Tanda Tangan
Ketua	: Dra. Hj. Aina, M.Pd	
Sekretariat	: Dr. Hj. Fatmariza, M.Hum	
Anggota	: Prof. Dasman Lanin, M.Pd, Ph.D	
Anggota	: Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D	
Anggota	: Drs. Yasril Yunus, M.Si	

Mengesahkan :
Dekan FIS UNP



Prof. Dr. Syafri Anwar, M.Pd
NIP. 19621001 198903 1 002

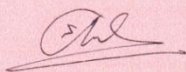
PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Judul : Pengembangan Kompetensi Aparat Pemerintah Kabupaten
Kerinci
Nama : Ridho Setiawan
TM/NIM : 2008/02086
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial

Padang, 9 Januari 2014

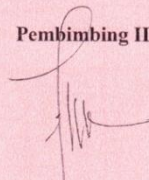
Disetujui Oleh :

Pembimbing I



Dra. Hj. Aina, M.Pd
NIP. 19530225 198003 2 001

Pembimbing II



Dr. Hj. Fatmariza, M.Hum
NIP. 19660304 199103 2 001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ridho Setiawan
Nim : 2008/02086
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Jurusan : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang berjudul.
“Pengembangan Kompetensi Aparat Pemerintah Kabupaten Kerinci” adalah benar
merupakan karya asli saya, kecuali kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila
terdapat kesalahan dan kekeliruan dalam skripsi ini sepenuhnya merupakan
tanggung jawab saya sebagai penulis.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya untuk dapat
dipergunakan sebagai mestinya.

Padang, 28 Januari 2014
Saya yang menyatakan,



Ridho Setiawan
2008/02086

ABSTRAK

Ridho Setiawan : TM/NIM 2008/02086 Pengembangan Kompetensi Aparat Pemerintah Kab. Kerinci

penelitian ini dilatar belakangi oleh keahlian yang belum mumpuni, profesionalitas dalam tanggung jawab, pendidikan dan jenjang promosi yang tidak sesuai dengan aturan, dan pengetahuan yang rendah. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan aktifitas Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci. Penelitian ini dilatar belakangi oleh Undang – Undang No 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, Dalam pasal 17 ayat 2 dijelaskan upaya perencanaan dan pengembangan kepegawaian berdasarkan pada profesionalitas, dan kecakapan melalui aktivitas pengembangan kompetensi. Oleh sebab itu BKD Kab. Kerinci berupaya untuk pengembangan kompetensi.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan metode deskriptif yakni suatu jenis penelitian untuk membuat gambaran dan lukisan suatu keadaan yang bersifat sistematis dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diteliti. Informan penelitian ditentukan secara *purposive sample*. Jenis data ini terdiri dari data primer dan data sekunder yang dikumpulkan melalui wawancara dan studi dokumentasi. Uji keabsahan data dilakukan melalui triangulasi dan *member check*. Kemudian data dianalisis melalui reduksi data, *display* data dan penarikan kesimpulan/verifikasi dari data yang diperoleh selama penelitian berlangsung.

Hasil penelitian menunjukkan aktivitas pengembangan kompetensi aparat pemerintah di lingkungan BKD Kab. Kerinci belum berjalan dengan baik. Ini ditunjukkan dengan rendahnya kualitas SDM dimiliki aparat pemerintah Kab. Kerinci, terdapatnya empat isu utama yang menghambat pengembangan kompetensi yaitu diklat BKD Kab. Kerinci belum diakreditasi untuk menjadi badan dikarenakan belum tersedianya widyaiswara, dana untuk diklat tidak mencukupi, SIMPEG yang mempermudah aparat pemerintah untuk mengakses di bidang mereka dan mengakses dibidang pengembangan kompetensi aparat pemerintah dengan cara memperbanyak *Local Area Network* (LAN) sangat sedikit, Terdapat berbagai upaya dalam mengatasi hambatan pengembangan kompetensi tersebut antara lain dengan cara kediklatan diupayakan secara kemitraan, kediklatan diupayakan menyediakan widyaiswara, pengadaan sarana /prasarana diklat, mengusulkan dana, mempertambah LAN dan fasilitas pendukung kinerja serta arsip ditata kembali

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-NYA, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul ***“Pengembangan Kompetensi Aparat Pemerintah Kabupaten Kerinci (Studi Pendekatan Kompetensi BKD Kabupaten Kerinci)”***. Shalawat beserta salam peneliti hadiahkan kepada junjungan umat Nabi Muhammad SAW yang telah membawa obor penerang dan ilmu pengetahuan demi kemajuan umat manusia.

Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Sarjana Strata Satu (SI) Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Padang.

Penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan motivasi yang diberikan oleh berbagai pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan rasa terima kasih yang sangat besar kepada :

1. Ibu Dra. Aina, M.Pd selaku pembimbing I yang telah banyak memberikan bantuan, bimbingan dan masukan kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu Dr. Fatmariza, M.Hum selaku pembimbing II yang telah banyak memberikan saran dan masukan dalam penyelesaian skripsi ini
3. Bapak Prof. Dasman Lanin, M.Pd, Ph.D selaku penguji yang telah memberikan saran dan kritik dalam penyempurnaan skripsi ini.
4. Bapak Drs. Syamsir, M.Si, Ph.D selaku penguji yang telah memberikan saran dan kritik dalam penyempurnaan skripsi ini

5. Bapak Drs. Yasril Yunus, M.Si selaku penguji yang telah memberikan saran dan kritik dalam penyempurnaan skripsi ini
6. Ketua jurusan Ilmu Administrasi Negara Bapak Drs. Syamsir, M.Si dan Ibu Seketariat Jurusan Drs. Jumiati, M.Si dosen beserta seluruh staf dan tata usaha yang telah banyak membantu peneliti serta memberikan saran dan kritik untuk penyempurnaan skripsi ini.
7. Bapak Rahmadani Yusran, S.Sos. M.Si selaku Penasehat Akademis yang telah banyak memberikan saran, bimbingan, masukan dan kritik kepada peneliti, termasuk juga dalam penyempurnaan skripsi ini.
8. Prof. Dr. Syafri Anwar, M. Pd selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial beserta staf dan karyawan yang telah memberikan kemudahan dalam administrasinya.
9. Kepala BKD Kabupaten Kerinci, Sekretaris BKD Kabupaten Kerinci, Kabid Pengadaan dan Mutasi Kabupaten Kerinci, Kabid Pengembangan Karir BKD Kabupaten Kerinci, Kepala Dinas Pendidikan, Kepala Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Bapak Edia Nur, S.Pd dan ibu Darmawati yang telah memberikan banyak informasi yang membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini

Semoga semua bimbingan, bantuan, masukan, kritikan dan perhatian yang diberikan kepada peneliti akan dibalas oleh Allah dengan balasan yang setimpal
Amien Ya Rabial'alam

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kelemahan dari penulisan skripsi ini. Untuk itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang

membangun dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermamfaat bagi peneliti dan kita semua.

Padang, 09 Januari 2014

Peneliti

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATAPENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR LAMPIRAN.....	vii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi, Pembatasan dan Perumusan Masalah.....	8
1. Identifikasi Masalah	8
2. Pembatasan Masalah.....	9
3. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	12
A. Landasan Teori	12
1. Pengertian Pengembangan Pegawai.....	12
2. Pengertian Kompetensi	13
3. Pengertian Aparat Pemerintah	24
4. Kendala yang Mempengaruhi Kompetensi.....	25
5. Upaya Dalam Mengatasi Kendala.....	26
B. Landasan Hukum Tentang Kepegawaian.....	27
1. Undang-Undang No 43 Tahun 1999.....	27
2. Keputusan Presiden No159 tahun 2000	27
C. Pengembangan Sumber Daya Aparatur.....	27
1. Pendidikan dan Latihan PNS	28
2. Mutasi dan Promosi	29
3. Penempatan Pegawai	29
4. Pengembangan Karier.....	30
5. Penilaian Kinerja	33

D. Kerangka Konseptual	34
BAB III : METODE PENELITIAN	36
A. Metode Penelitian.....	36
B. Lokasi Penelitian	36
C. Informan Penelitian	37
D. Jenis, Teknik dan Alat Pengumpulan Data	37
1. Jenis dan Sumber Data	37
2. Teknik Pengumpulan Data	38
E. Uji Keabsahan Data	41
F. Teknik Analisis Data.....	42
BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	45
A. Hasil Penelitian	45
Gambaran Umum BKD Kab. Kerinci	45
1. Profil BKD Kab. Kerinci	45
2. Kedudukan dan Tupoksi BKD Kab. Kerinci	46
a. Visi.....	47
b. Misi.....	47
c. Tujuan	47
d. Sasaran	47
e. Kebijakan	48
f. Program BKD.....	48
g. Kegiatan BKD	48
h. Sumber Daya Aparatur	49
1. Berdasarkan Pendidikan.....	49
2. Berdasarkan Golongan dan Pangkat	50
3. Berdasarkan Jenis Kelamin	52
4. Berdasarkan Eselonering.....	52
5. Uraian Tugas Jabatan	53
a) Kepala BKD	53
b) Kepala Sekretaris BKD	56
c) Kepala Bid. Pendataan dan Pengembangan	59

d) Kepala Bid. Pengadaan, Kepangkatan, Mutasi, Promosi dan Pensiun	61
B. Temuan Khusus	64
1. Aktifitas Pengembangan Kompetensi	64
a. Pelatihan	64
b. Pendidikan.....	72
c. Promosi Jabatan	77
2. Hambatan Dalam Pengembangan Kompetensi.....	82
3. Upaya Dalam Mengatasi Hambatan Pengembangan Kompetensi	87
C. Pembahasan.....	90
1. Deskripsi Aktifitas Pengembangan Kompetensi	91
a. Dilihat Dari Pelatihan	91
b. Dilihat Dari Pendidikan.....	95
c. Dilihat Dari Jenjang Promosi	97
2. Faktor Penghambat Pengembangan Kompetensi	99
3. Upaya Mengatasi Hambatan	101
BAB V : PENUTUP	104
A. KESIMPULAN	104
B. SARAN.....	106
DAFTAR PUSTAKA	

Daftar Lampiran

1. Surat Izin Penelitian dari KesBangPol
2. Surat Izin Penelitian dari FIS UNP
3. Surat Selesai Penelitian dari BKD Kab. Kerinci

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Data Kegiatan Diklat Prajabatan dan Diklatpim Kabupaten Kerinci...	7
Tabel 2 Informan Penelitian.....	37
Tabel 3 Jenis data, sumber data, dan teknik pengumpulan data.....	40
Tabel 4 Aparat Pemerintah di BKD Kab. Kerinci Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	49
Tabel 5 Aparat Pemerintah di BKD Kab. Kerinci Berdasarkan Pangkat dan Golongan.....	51
Tabel 6 Aparat Pemerintah di BKD Berdasarkan Jenis Kelamin	52
Tabel 7 Aparat Pemerintah di BKD Kab. Kerinci Berdasarkan Eselonering...	53
Tabel 8 Data PNS Berdasarkan Pelatihan Yang Di Adakan Oleh BKD Kabupaten Kerinci.....	67
Table 9 Data Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan.....	73
Tabel 10 Rekapitulasi Izin Belajar PNS Kab. Kerinci Tahun 2013	74

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemberlakuan Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004 pengganti Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah sebagai pelimpahan wewenang dan tugas yang berat kepada Daerah Kabupaten/Kota berupa tantangan pelaksanaan Pemerintah Daerah yang semakin kompleks yang akan membawa perubahan di berbagai bidang.

Salah satu bidang yang akan mengalami perubahan yang signifikan adalah bidang manajemen kepegawaian. Didalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah pasal 129 ayat 1 dan 2 dinyatakan bahwa :

1. Pemerintah (pemerintah pusat) melaksanakan pembinaan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam satu kesatuan penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil secara nasional.
2. Manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah sebagaimana dimaksud pada ayat 1 meliputi penetapan formasi, pengadaan, pengangkatan, pemindahan, pemberhentian, penetapan pensiun, gaji, tunjangan, kesejahteraan, hak dan kewajiban, kedudukan hukum, pengembangan kompetensi, dan pengendalian jumlah.

Dengan perubahan yang signifikan dalam manajemen kepegawaian tersebut diharapkan akan menjadikan tatanan pemerintahan yang lebih baik lagi dengan ditandai semakin meningkatnya kualitas dan kuantitas dalam pemberian pelayanan yang prima kepada masyarakat. Untuk mendukung pelayanan yang prima kepada masyarakat, maka sangat diperlukan aparat pemerintah yang memiliki kompetensi dalam bidang tugasnya yang diindikasikan dengan pengetahuan yang luas dan mendalam terhadap bidang

tugas, memiliki keterampilan yang handal dalam pelaksanaan tugas, memiliki sikap dan perilaku yang baik, jujur, adil dan professional dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan, pembangunan dan kemasyarakatan.

Asumsi yang berkembang dalam masyarakat menunjukkan kinerja Aparat Pemerintah relatif kurang memuaskan, apabila ditinjau dari segi kompetensi banyak orang yang tidak mempunyai kompetensi, tidak jujur, berperilaku kurang terpuji dan tidak professional aparat pemerintah bahkan menduduki jabatan penting dan strategis dalam instansi pemerintah (Malayu Hasibuan 2002:58). Otonomi daerah pada dewasa ini semakin menuntut aparatur pemerintah memiliki kemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi. Perkembangan Kab. Kerinci menuju kabupaten industri dan pertanian merupakan tantangan penting bagi aparatur pemerintah di BKD Kab.Kerinci. Di samping letak geografis Kab.Kerinci sangat strategis, maka kondisi tersebut merupakan peluang dalam mengembangkan usaha di berbagai sektor pembangunan. Menurut Siswanto (2000:24) Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari proses *Recruitment* sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan – keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini apabila dirunut akan kembali kepada masalah bagaimana proses Pengembangan Kompetensi terhadap calon aparat dan aparat pemerintah yang dilakukan oleh instansi yang berwenang dalam manajemen kepegawaian setempat, yang

dalam hal ini pemerintah daerah instansi yang berwenang dalam manajemen kepegawaian adalah Badan Kepegawaian Daerah (BKD).

Ditinjau dari urgensinya, kompetensi merupakan hal yang paling urgen dalam pengembangan kepegawaian. Setiap pegawai pemerintah daerah harus kompeten dan unggul dalam pelaksanaan tugasnya melayani masyarakat terutama sesuai dengan persyaratan kepegawaian dan jabatannya. Hal tersebut merupakan harapan dari segenap masyarakat dan Pejabat Daerah agar setiap Aparat Pemerintah harus memiliki kompetensi yang handal, untuk menciptakan Aparat Pemerintah yang memiliki kompetensi yang handal maka peranan BKD menjadi sangat dominan karena bertugas baik dari segi perencanaan dan pengembangan kepegawaian.

Keberadaan BKD merupakan konsekuensi atas perubahan kebijaksanaan dibidang kepegawaian sebagaimana yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian bahwa daerah diberi kebebasan untuk mengatur kepegawaiannya sendiri berdasarkan kebutuhan pegawai dan kemampuan keuangan daerah yang bersangkutan. Melihat dari hak kepegawaian yang luas tersebut harus dapat dilaksanakan sesuai dengan pedoman kebijaksanaan yang ditetapkan secara nasional oleh Pemerintah Pusat.

Sesuai dengan Pasal 34 A Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kepegawaian bahwa untuk kelancaran pelaksanaan manajemen

Pegawai Negeri Sipil Daerah, di Daerah dibentuk Badan Kepegawaian Daerah yang merupakan perangkat daerah dan dibentuk oleh Kepala Daerah. Selanjutnya sebagai pedoman pembentukan Badan Kepegawaian Daerah tersebut, maka ditetapkan sebuah Keputusan Presiden yaitu Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

Menurut Pasal 3 Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang pedoman pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok membantu Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah dalam melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah. Pejabat Pembina yang dimaksud tersebut adalah Gubernur/Bupati/Walikota (menurut UU No. 22 Tahun 1999).

Dalam pelaksanaan tugas pokoknya, BKD mempunyai peranan yang sangat penting dalam perencanaan dan pengembangan kepegawaian dalam rangka menciptakan Aparat Pemerintah yang profesional, cakap, dan kompeten. Hal itu juga sesuai dengan Undang – Undang Nomor 43 tahun 1999 mengenai Perubahan atas Undang – Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, yaitu dalam pasal 17 ayat 2 yang berbunyi “Pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam suatu jabatan dilaksanakan prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, dan jenjang pangkat yang diterapkan untuk jabatan itu serta syarat objektif lainnya tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras dan golongan”.

Dalam pelaksanaan tugas pokok BKD juga mempunyai peranan dalam pengadaan PNS. Dalam jabatan selama ini masih berorientasi pada pemenuhan persyaratan administratif seperti pangkat dan DUK. Pangkat tidak selalu berjalan dengan tingkat kompetensi yang dimiliki seorang pegawai karena pangkat lebih dipengaruhi oleh ijazah yang dimiliki pegawai dan masa kerja dipemerintah. Karena tidak tepatnya pengadaan pegawai dalam jabatan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki tentunya akan mempengaruhi pelaksanaan tugasnya.

Program-program pemerintah yang menyangkut kepegawaian juga mengharapkan profesionalitas, kecakapan, dan kompetensi sebagai sasaran pengembangan kepegawaian. Dalam mencapai tujuan ini maka setiap BKD harus menyusun program yang tepat untuk mewujudkan harapan pemerintah tersebut.

Mengacu pada Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang pedoman pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, maka pada tahun 2009 Pemerintah Kabupaten Kerinci membentuk Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kerinci sebagaimana telah ditetapkan melalui Perda No. 1 Tahun 2009 tentang Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci, dan Perda No. 11 Tahun 2009 tentang organisasi dan Tata Kerja Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci. Menurut Keputusan Bupati Kerinci No. 21 Tahun 2010 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci. Tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) adalah sebagai berikut :

1. Perumusan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah.
2. Penyiapan penyusunan peraturan perundang-undangan daerah dibidang kepegawaian sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan pemerintah.
3. Perencanaan dan pengembangan kepegawaian daerah.
4. penyelenggaraan pengangkatan, kenaikan pangkat, pemindahan dan pemberhentian PNSD sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan.
5. Penyelenggaraan pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan, pembinaan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan structural atau fungsional sesuai dengan norma dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
6. Penyelenggaraan penyiapan dan penetapan pensiun PNSD sesuai sesuai dengan norma dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
7. Penyelenggaraan penyiapan dan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan PNSD sesuai sesuai dengan norma dan prosedur yang ditetapkan dengan peraturan perundang-undangan.
8. Penyelenggaraan administrasi PNSD.
9. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi CPNSD dan PNSD dengan berkoordinasi dengan instansi terkait.
10. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan kewenangan bidang tugasnya.

Menurut pengamatan penulis, mengacu kepada Undang – Undang Nomor 43 tahun 1999 mengenai Perubahan atas Undang – Undang Nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, yaitu dalam pasal 17 ayat 2, maka BKD Kabupaten Kerinci telah melakukan upaya perencanaan dan pengembangan kepegawaian berdasarkan pada profesionalitas, dan kecakapan melalui aktivitas pengembangan kompetensi, seperti melakukan pelatihan melalui diklat yang di adakan oleh BKD Kabupaten Kerinci seperti yang tercantum pada peraturan Bupati Kabupaten Kerinci No 21 Tahun 2010 pada Bagian Kelima Pasal 21 di sebutkan

Bidang Pendidikan dan pelatihan mempunyai tugas mengumpulkan bahan, menyusun perencanaan dan petunjuk teknis serta melaksanakan Pendidikan dan Latihan Pegawai Negeri Sipil Daerah yang meliputi Diklat

Struktural, Diklat Fungsional dan Teknis serta melaksanakan evaluasi hasil penyelenggaraan Diklat.

Berdasarkan data BKD Kabupaten Kerinci jumlah aparat pemerintah Kabupaten Kerinci pada periode Juli 2012 adalah 5994 orang. Yang telah mengikuti diklat prajabatan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1
Data Kegiatan Diklat Prajabatan dan Diklatpim
Kabupaten Kerinci

No	Jenis Diklat	Jumlah Peserta								
		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
1.	Diklat Pra Jabatan									
	A. Gol.I	-	-	-	-	-	10	10	-	-
	B. Gol. II	-	150	-	165	528	153	234	166	122
	C. Gol.III	-	112	-	207	114	75	166	128	142
2.	A. Diklatpim Tk. II	-	-	-	-	-	-	-	5	1
	B. Diklatpim Tk. III	-	4	2	4	2	3	8	23	-
	C. Diklatpim Tk. IV	30	30	40	-	-	40	40	40	-

Sumber : BKD Kabupaten Kerinci Tahun 2012

Namun tentunya dalam aktivitas Pengembangan Kompetensi tersebut menurut kepala BKD Kabupaten Kerinci tanggal 13 Juli 2012 mengatakan terdapat beberapa permasalahan, yakni masih terdapatnya manajemen kepegawaian belum berorientasi pada Pengembangan Kompetensi, Keahlian yang tidak dimiliki oleh PNS dan hambatan dalam aktivitas Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci seperti tidak profesionalnya seorang pegawai terhadap tanggungjawabnya. Hal tersebut juga dibenarkan dalam sebuah artikel yang dimuat oleh surat kabar nasional yang mengatakan 20% total jam kerja yang dijalankan, sisanya 80% digunakan untuk bersantai – santai atau keluar dari jam kerja (Pikiran Rakyat 13 Juni 2006). juga terkait dengan ketidak cakapan seorang pegawai, promosi

dan jenjang pangkat yang tidak sesuai dengan tingkat pendidikan serta pengetahuan yang rendah aparat pemerintah dalam bidang tugas, dimana permasalahan tersebut merupakan sesuatu hal yang menarik untuk dilakukan penelitian oleh Penulis. Dengan memperhatikan indikasi tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

“Pengembangan Kompetensi Aparat Pemerintah Kabupaten Kerinci (Studi Pendekatan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci)”

B. Identifikasi, Pembatasan, Perumusan Masalah

1. Identifikasi masalah

Berkaitan dengan ketertarikan penulis meneliti permasalahan dalam aktivitas Pengembangan Kompetensi, tentunya ketertarikan tersebut bisa muncul karena terjadinya berbagai permasalahan didalam Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci, yaitu :

1. Keahlian/*skill* yang tidak di miliki oleh Pegawai Negeri Sipil terkait dalam aktivitas pengembangan kompetensi.
2. Masih terdapatnya pegawai yang belum professional dalam melakukan tanggungjawab dalam suatu pekerjaan.
3. Tingkat pendidikan dan jenjang promosi aparat pemerintah yang tidak sesuai aturan.
4. Pengetahuan yang rendah dari aparat pemerintah dalam bidang tugas terkait dalam aktivitas pengembangan kompetensi.

2. Pembatasan masalah

Dari identifikasi masalah diatas, maka dapat diambil pokok permasalahan atau inti permasalahan yang dihadapi oleh BKD didalam pelaksanaan manajemen kepegawaian di Kabupaten Kerinci. Inti dari permasalahan tersebut terletak pada masalah aktivitas Pengembangan Kompetensi yang dapat berpengaruh terhadap motivasi aparat untuk mengembangkan kompetensi dalam rangka peningkatan kinerja aparat demi kemajuan organisasi.

Oleh karena itu penulis membatasi masalah tentang “aktifitas Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Kerinci dilihat dari pengembangan kompetensi aparat pemerintah dilingkungan kerja Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci “.

3. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apa saja aktifitas Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci ?
2. Apa saja hambatan dalam aktifitas Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci dalam rangka upaya pengembangan kompetensi Aparat Pemerintah Kabupaten Kerinci?
3. Bagaimana langkah – langkah yang dilakukan BKD Kabupaten Kerinci untuk mengatasi hambatan dalam aktifitas Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan aktifitas Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci.
2. Untuk mendeskripsikan hambatan yang ditemui oleh BKD Kabupaten Kerinci dalam aktifitas Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci.
3. Untuk mendeskripsikan langkah – langkah yang dilakukan BKD Kabupaten Kerinci untuk mengatasi hambatan dalam aktifitas Pengembangan Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci.

D. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Sebagai wahana pengembangan ilmu pengetahuan dan kajian studi teoritis yang berkaitan dengan upaya pengembangan kompetensi aparat pemerintah.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan dapat memberi masukan bagi Pemerintah Kabupaten Kerinci dalam upaya pengembangan kompetensi Aparat Pemerintah dan menjadi informasi dalam penelitian lanjutan. Selain itu manfaat praktis dari penelitian ini khusus bagi penulis sendiri adalah sebagai

sarana untuk lebih mengetahui dan memahami tentang kondisi lapangan secara nyata.

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Landasan Teori

1. Pengertian Pengembangan Pegawai

Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan jabatan melalui pendidikan dan latihan (Malayu Hasibuan, 2011:69). Menurut Edwin B Fillipo (1990:201)

“Education is concerned with increasing knowledge and understanding of our total environment. Training is the act of increasing the knowledge and skill of employee for doing a particular job”.

Artinya Pendidikan berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan pemahaman tentang lingkungan total. Pelatihan adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu

Sikulla (dalam Malayu Hasibuan, 2011:70) menyatakan bahwa:

Development is reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes. Training is a short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose.

Artinya pengembangan mengacu pada masalah staf dan personil adalah suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dimana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pekerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Malayu Hasibuan, 2011:70 menyatakan bahwa Pendidikan dan Latihan sama dengan pengembangan yaitu proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Pengembangan kepegawaian secara umum dikenal metode-metode pengembangan kepegawaian dengan sasaran meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skill* dan meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skill* yaitu melalui metode latihan atau *training* dan metode pendidikan atau *education* (Malayu Hasibuan, 2011 : 77)

Di dalam proses pengembangan terdapat beberapa langkah atau proses yang hendak nya dilakukan yaitu (1) sasaran, (2) kurikulum, (3) sarana, (4) peserta, (5) pelatih dan (6) pelaksanaan (Malayu Hasibuan 2011 : 75 – 76)

2. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang berupa pengetahuan, keahlian dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya (Suprpto, 2002 : 113). Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993 : 123) Kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu “*threshold competencies*” dan “*differentiating compentencies*”. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk

membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan “*differentiating competencies*” adalah faktor – faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Siswanto (dalam BKN : 2008) mengartikan kompetensi sebagai kemampuan manusia (yang dapat ditunjukkan dengan karya, pengetahuan, keahlian, pendidikan, promosi jabatan dan tanggung jawab) ditemukan secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dan biasa – biasa saja ditempat kerja.

Dalam pemerintah daerah, setiap aparat mempunyai karakter dasar masing – masing. Karakter ini terdiri dari yang mampu dilihat dan tidak dapat dilihat. Yang mampu dilihat adalah pengetahuan dan keahlian, sedangkan yang tidak dapat dilihat adalah motivasi, sikap bawaan dan konsep diri.

Motivasi adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan dan diinginkan oleh seseorang yang memunculkan suatu tindakan. Bawaan adalah karakteristik fisik atau kebiasaan seseorang dalam merespon suatu situasi atau informasi tertentu. Konsep diri adalah keyakinan, sikap, dan tata nilai seseorang yang mempengaruhi tindakan pengambilan keputusan dan perilakunya. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang pada area yang spesifik. Keahlian adalah kemampuan untuk melakukan aktifitas fisik dan mental. Keahlian mental atau *kognitif* meliputi pemikiran analitis, serta konseptual. Spencer (dalam Dharma Setyawan, 2004:128)

Secara umum standar kompetensi dibagi dalam lima kelompok. Hal ini juga berlaku di dunia pemerintahan dalam rangka pengembangan sumber daya aparaturnya agar memenuhi kriteria yang baik dan unggul. Adapun standar kompetensi tersebut menurut Spencer (1993:103) antara lain “Kemampuan untuk merencanakan dan mengimplementasikan yang diukur dengan semangat berprestasi (*Achievement Organisation*), Ketelitian terhadap kejelasan tugas (*Concern for order*), Inisiatif (*Initiative*) dan pencarian informasi (*Information Seeking*)”. Dalam hal ini diharapkan aparatur pemerintahan daerah yang menjabat pada jabatan tertentu mempunyai standar superior dari pada pegawai biasa. Tentu saja hal ini akan dapat dicapai melalui pengembangan dengan standar kompetensi yang jelas.

Kemampuan melayani yang dapat diukur dengan melalui Empati (*Interpersonal Understanding*), dan Orientasi pada pelanggan (*Customer Service Orientation*). Aparatur pemerintah daerah diharapkan semua memenuhi standar ini sesuai dengan keinginan masyarakat selaku konsumen atau pelanggan. Kemampuan memimpin dapat diukur melalui kemampuan mendorong dan mempengaruhi, kesadaran berorganisasi, dan membangun hubungan kerja.

Kemampuan manajerial yang dapat diukur melalui kemampuan mengembangkan orang lain (*Developing Others*), Mengarahkan orang lain (*Directiveness*), Kemampuan kerjasama (*Tim Work*), Kemampuan memimpin kelompok (*Team Leadership*), Kemampuan Berpikir diukur

dengan kemampuan berpikir analisis dan kemampuan berpikir konsepsional, serta keahlian profesional (*expertise*), Kemampuan bersikap dewasa yang dapat diukur dari Pengendalian diri (*self Control*), Kepercayaan Diri (*Self Confidence*), Penyesuaian diri (*flexibility*), dan komitmen terhadap organisasi.

Sedangkan standar kompetensi untuk organisasi publik terutama pemerintah, dalam hal ini adalah aparatnya seperti tertuang dalam Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A/KEP/2003 Tanggal 21 November 2003 bahwa kompetensi jabatan meliputi:

a. Kompetensi Dasar

Kompetensi Dasar adalah kompetensi yang wajib/mutlak dimiliki oleh setiap pejabat struktural meliputi:

1) Integritas (Int)

Bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi dengan mempertahankan norma-norma sosial, etika, dan organisasi walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya sehingga terdapat satu kesatuan antara kata dan perbuatan. Dalam setiap keadaan dapat mengkomunikasikan maksud, ide serta perasaan secara terbuka, jujur, dan langsung.

2) Kepemimpinan (Kp)

Tindakan membujuk, meyakinkan, dan mempengaruhi atau memberi kesan kepada orang lain, dengan tujuan agar mereka mengikuti atau mendukung rencana kerja unit organisasi.

3) Perencanaan dan Pengorganisasian (PP)

Menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan – tindakan tertentu untuk unit kerjanya sendiri dan unit kerja lainnya demi kelancaran pelaksanaan tugas.

4) Kerjasama (Ks)

Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas.

5) Fleksibilitas (F)

Kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif dalam situasi dan kondisi yang berbeda, dan dengan berbagai individu atau unit kerja lain, menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif artinya menghargai pendapat yang berbeda dan dapat menerima dengan mudah perubahan dalam organisasi.

b. Kompetensi Bidang

Kompetensi Bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya meliputi:

1) Berorientasi pada Pelayanan (BpP)

Keinginan untuk membantu atau melayani orang lain guna memenuhi kebutuhan mereka, artinya selalu berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan orang lain yang menggunakan hasil kerja kita, baik internal maupun eksternal organisasi.

2) Berorientasi pada Kualitas (BpK)

Melaksanakan tugas–tugas dengan teliti berdasarkan prosedur yang berlaku dan mempertimbangkan semua aspek dari pekerjaan.

3) Berpikir Analitis (BA)

Kemampuan untuk memahami situasi atau masalah dengan menguraikan masalah tersebut menjadi bagian – bagian yang lebih rinci, dan mengidentifikasi penyebab dari situasi atau masalah tersebut serta memprediksi akibatnya.

4) Berpikir Konseptual (BK)

Kemampuan untuk mengidentifikasi permasalahan dalam pelaksanaan tugas, mengolah data yang beragam dan tidak lengkap menjadi informasi yang jelas, mengidentifikasi pokok permasalahan serta menciptakan konsep – konsep baru.

5) Empati (E)

Kemampuan untuk mendengarkan dan memahami pikiran, perasaan, atau masalah orang lain yang tidak terucapkan atau tidak sepenuhnya disampaikan.

6) Inisiatif (Ins)

Melakukan tindakan dengan cepat tanpa menunggu perintah lebih dahulu untuk mencapai tujuan/sasaran unit organisasi, tindakan ini dilakukan untuk mencapai sasaran melampaui dari yang disyaratkan

7) Keahlian Teknikal/ Profesional/ Manajerial (KTPM)

Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan berupa teknik, manajerial maupun professional serta memiliki motivasi untuk menggunakan dan mengembangkan serta memberikan pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

8) Kesadaran Berorganisasi (KB)

Mengetahui situasi, sistem dan iklim organisasi agar memahami masalah dalam pengambilan keputusan.

9) Komitmen terhadap Organisasi (KtO)

Kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan perilaku dengan mengutamakan kepentingan organisasi dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

10) Komunikasi (K)

Menyampaikan informasi atau pendapat dengan jelas kepada pihak lain, dan membantu mereka untuk memahami informasi atau pendapat yang disampaikan.

11) Kreatif dan Inovatif (KI)

Mengembangkan pemikiran – pemikiran dan melakukan perubahan – perubahan untuk pengembangan organisasi.

12) Mengarahkan/ Memberikan Perintah (MMP)

Kemampuan memerintah dan mengarahkan orang lain untuk melakukan sesuatu sesuai posisi dan kewenangannya.

13) Manajemen Konflik (MK)

Mengatasi konflik yang terjadi pada orang lain dengan cara menyesuaikan nilai-nilai yang ada pada orang – orang tersebut untuk mengatasi konflik yang terjadi.

14) Membangun Hubungan Kerja (MHK)

Menjalin dan membina hubungan kerja dengan pihak – pihak yang terkait dalam rangka pencapaian tujuan.

15) Membangun Hubungan Kerja Strategik (MHKS)

Mengembangkan dan melaksanakan hubungan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi.

16) Membimbing (M)

Memberikan bimbingan dan umpan balik secara teratur terhadap bawahan agar bekerja secara terarah sesuai dengan rencana.

17) Memimpin Kelompok (MKL)

Kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompok kerja untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

18) Memimpin Rapat (MR)

Memimpin rapat atau pertemuan dengan menggunakan metode hubungan antar manusia untuk mengembangkan ide-ide dari peserta rapat guna pencapaian tujuan.

19) Mencari Informasi (MI)

Mengumpulkan data/informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kelancaran pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.

20) Mengambil Risiko (MRs)

Keberanian melakukan tindakan yang didasarkan pada perhitungan manfaat maupun dampak yang ditimbulkan oleh tindakan tersebut.

21) Mengembangkan Orang Lain (MOL)

Melakukan upaya untuk mendorong pengembangan orang lain agar bekerja lebih optimal.

22) Pembelajaran yang Berkelanjutan (PB)

Mencari dan menerapkan pengetahuan baru untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.

23) Pendelegasian Wewenang (PW)

Melimpahkan kewenangan pengambilan keputusan kepada bawahan agar pelaksanaan pekerjaan lebih efisien dan efektif.

24) Pengambilan Keputusan (PK)

Melakukan identifikasi terhadap masalah–masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan dan menentukan tindakan yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan.

25) Pengambilan Keputusan Strategis (PKS)

Mengikuti perkembangan lingkungan, mengidentifikasi masalah-masalah utama yang dihadapi organisasi dan menentukan tindakan - tindakan strategis untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

26) Pengaturan Kerja (PKj)

Menentukan sistematika pelaksanaan pekerjaan yang efisien dengan efektivitas waktu dan sumber daya seseorang.

27) Pengendalian Diri (PD)

Kemampuan untuk mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan dengan sikap yang positif.

28) Perbaikan Terus Menerus (PTM)

Melakukan tindakan perbaikan secara terus menerus dengan menggunakan cara – cara yang tepat agar pekerjaan dapat terlaksana dengan efisien dan efektif.

29) Percaya Diri (PcD)

Keyakinan pada kemampuan diri sendiri dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

30) Perhatian terhadap Keteraturan (PtK)

Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan/mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas, dan ketepatan/ ketelitian data dan informasi di tempat kerja.

31) Proaktif (P)

Dorongan untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan/lingkungannya dan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu. Tindakan ini dilakukan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah.

32) Semangat untuk Berprestasi (SB)

Derajat kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong berusaha untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar.

33) Tanggap akan Pengaruh Budaya (TPB)

Menghargai keragaman budaya dan perbedaannya yang menjadi latar belakang individu pegawai.

Sedangkan kompetensi yang akan diharapkan oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Kerinci dalam Rencana Strategis Badan Kepegawaian Daerah adalah kemampuan aparatur pemerintah daerah dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab profesinya di bidang pemerintahan, meliputi keahlian dan keterampilan, sikap dan perilaku, serta motivasi, bawaan dan konsep diri agar menjamin peningkatan pelayan publik. Dalam pelaksanaan dilapangan pengembangan kompetensi meliputi tiga indikator utama yaitu peningkatan kualitas aparatur, pengembangan karir dengan pendekatan *Merit System* dan

penempatan pegawai sesuai dengan prinsip “*the right man in the right place*”

3. Pengertian Aparat Pemerintah

Aparat Pemerintah adalah perangkat pelaksana tugas – tugas pemerintahan dari tingkat paling rendah sampai paling tinggi. Sedangkan aparat adalah sebutan orang secara individu. Biasanya dalam pemerintahan mereka disebut dengan Pegawai Negeri. Pengertian mengenai aparatur pemerintahan menurut Setyawan Dharma (2004:169) dalam bukunya yang berjudul manajemen pemerintahan Indonesia yang menjelaskan bahwa “Aparat pemerintah adalah pekerja yang di gaji pemerintah dalam melaksanakan tugas – tugas teknis pemerintahan melakukan pelayanan kepada masyarakat berdasarkan ketentuan yang berlaku”.

Widjaya (2006:150) menambahkan Istilah pegawai mengandung pengertian sebagai berikut:

1. Menjadi anggota suatu usaha kerja sama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa atau imbalan kompensasi atas jasa yang telah diberikan
2. Berada dalam sistem kerja yang sifatnya lugas dan pamrih
3. Berkedudukan sebagai penerima kerja dan berhadapan dengan pihak pemberi kerja
4. Kedudukan sebagai penerima kerja diterima setelah melalui proses penerimaan.

Dari teori-teori tersebut kesimpulannya yang dimaksud aparat pemerintah adalah semua/seluruh Pegawai Negeri yang bekerja pada instansi pemerintah diangkat dan diserahi tugas negara dan digaji dengan uang negara.

4. Kendala yang Mempengaruhi Kompetensi

Banyak orang yang gagal dalam bertugas disebabkan oleh faktor kompetensi. Winardi (1995:49) mengatakan kesalahan pimpinan dalam organisasi adalah menempatkan seseorang dalam suatu pekerjaan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki atau dikuasai. Sehingga dia mengalami kesulitan dalam memahami atau mengerjakan tugas – tugas yang telah ditentukan. Akibatnya pelaksanaan pekerjaan menjadi tidak maksimal.

Kendala – kendala yang mempengaruhi kompetensi adalah (a) sarana dan prasarana yang kurang baik, (b), diklat (c) SIMPEG yang kurang memadai, (d) kucuran dana pada diklat yang kurang (e) akreditasi diklat dan tenaga pengajar yang tidak ada

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 Tahun 2001 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS. Diklat bertujuan untuk (a) meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, profesional dan jenjang promosi untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab secara profesional dengan dilandasi dengan kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi. (b) menciptakan

aparatur yang mampu berperan sebagai pemberahru dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa. (c) memantapkan sikap pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat. (d) menciptakan kesamaan visi dan dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

5. Upaya Dalam Mengatasi Kendala

Dalam sebuah lingkungan organisasi seorang pegawai yang berkompetensi akan menonjol dari pegawai – pegawai lain. Tingkat potensi seseorang dapat dilihat dari bagaimana seseorang itu bekerja, upaya – upaya yang dapat dilakukan untuk mengupayakan mengatasi kendala kompetensi pegawai yang tidak bekompeten menurut timpe (1993:63) adalah (a) memaksimalkan keinginan pegawai berdasarkan apa yang diinginkan, (b) berupaya melipat gandakan potensi yang dimiliki, (c) berupaya untuk mengerjakan pekerjaan yang sulit, (d) menyadari kadang kala kemampuan yang dimiliki lebih besar dari apa yang disadari, (e) tidak merendahkan potensi sendiri, (f) memahami tentang hakikat hidup, (g) tingkat kreativitas merupakan faktor penentu dan kompetensi seorang pegawai.

Pengembangan SDM mencakup upaya mengembangkan potensi untuk mencapai hasil yang optimal. Upaya tersebut tidak lain merupakan kegiatan yang berlangsung seumur hidup pada lingkup institusi pendidikan formal semata – mata (LAN-RI: 2005)

B. Landasan Hukum Tentang Kepegawaian

1. Undang-undang Nomor 43 tahun 1999

Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok – Pokok Kepegawaian dijelaskan bahwa :

Pegawai Negeri adalah setiap Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan diserahi tugas negara lainnya yang ditetapkan berdasarkan suatu peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000

Menurut Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 tentang pedoman pembentukan Badan Kepegawaian Daerah, dijelaskan bahwa “Badan Kepegawaian Daerah adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam membantu tugas pokok pejabat pembina Kepegawaian Daerah”.

C. Pengembangan Sumber Daya Aparatur Pemerintahan

“Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi dapat didefinisikan sebagai pemanfaatan penelitian dan pengembangan, pengembangan karir dan pengembangan organisasi aparat pemerintahan yang terintegrasi antara satu dengan yang lain untuk meningkatkan efektifitas individual dan organisasi” (Alain Mitrani and Murray, 1999:10).

Dalam pengembangan sumber daya aparatur pemerintahan ini meliputi bidang antara lain :

1. Pendidikan dan Latihan Bagi Pegawai Negeri Sipil

Peningkatan kualitas aparat menjadi indikator utama dalam pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Hal ini dapat dijadikan dasar bahwa kebutuhan kompetensi merupakan hal yang relatif penting sehingga salah satu indikator utama upaya pengembangan sumber daya aparatur pemerintahan berdasarkan kompetensi melalui upaya peningkatan kualitas aparatur. Hal ini sesuai dengan teori pengembangan sumber daya sebagai suatu proses peningkatan kemampuan teknis maupun manajerial menurut Malayu Hasibuan (2002:71) yang menyatakan bahwa pegawai Negeri Sipil selaku aparat pemerintah harus selalu meningkatkan pengetahuan, dan keterampilannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Oleh karena itu diatur berbagai macam Pendidikan dan Latihan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000. Adapun macam Diklat tersebut adalah :

- a. Diklat Pra Jabatan, merupakan diklat yang dipersyaratkan dalam pengangkatan PNS
- b. Diklat dalam Jabatan, yaitu diklat yang diadakan pada masa jabatan meliputi diklat fungsional, Diklat Struktural, dan Diklat Teknis.

Menurut UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenaga Kerjaan Pasal 1 ayat 10 menyebutkan bahwa kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang menyangkut aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja dalam pelaksanaan pendidikan dan

pelatihan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. Disamping itu di dalam pendidikan dan pelatihan, kompetensi mencakup lima dimensi yaitu (1) *task skill*, (2) *task management skill*, (3) *contingency management skill*, (4) *environment skill/job role* dan (5) *transfer skill*

2. Mutasi dan Promosi

Dalam rangka peningkatan daya guna dan hasil guna dapat diadakan pemindahan PNS antar instansi atau antar wilayah kerja. Mutasi dan promosi dilakukan dengan pertimbangan yang rasional untuk kemajuan organisasi. Mutasi adalah pemindahan karyawan dari suatu bagian pekerjaan tertentu ke bagian yang lain dengan alasan tertentu (Malayu Hasibuan, 2002:74). Menurut Malayu Hasibuan (2002:77) “Promosi adalah pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan tugas dan tanggung jawab yang lebih besar diikuti oleh kompensasi yang lebih besar juga”. Jadi penulis membatasi mutasi dan promosi sebagai upaya pemindahan dari tugas dan tanggungjawab satu ke tugas dan tanggungjawab lainnya dalam organisasi pemerintahan.

3. Penempatan Pegawai

Kondisi paling ideal dalam sebuah organisasi adalah dimana seseorang dapat menempati jabatan sesuai dengan kemampuannya dan sesuai dengan kompetensinya. Prinsip ini dikenal dengan *The right man in the right place*. Hal ini juga menjadi indikator dalam pengembangan sumber daya aparatur berdasarkan kompetensi.

Jadi penulis membatasi penempatan pegawai berdasarkan kompetensi adalah menggunakan pendekatan prinsip *the right man in the right place*.

4. Pengembangan Karier

Pengertian karier sesuai dengan literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku mengandung tiga pengertian:

- a. *Karier* sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (*transfer*) lateral menuju jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi – lokasi yang lebih baik dalam dan atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang
- b. *Karier* sebagai penunjuk pekerjaan – pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas jalur karier.
- c. *Karier* sebagai suatu sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja

Sedangkan pengembangan karier adalah upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier atau pola karier yang ada dalam organisasi tempat kerjanya. Kegiatan – kegiatan tersebut meliputi :

- 1) Prestasi kerja, yaitu menunjukkan prestasi kerja yang baik

- 2) *Exposure* yaitu di kenal orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan – kesempatan karier lainnya
- 3) Permintaan Berhenti apabila karier di tempat kerja tersebut tidak memuaskan
- 4) Kesetiaan organsisasional/loyalitas terhadap organisasi merupakan kegiatan menunjukkan kesetiaan
- 5) *Mentors dan Sponsors* yaitu dengan bimbingan informal tentang karier oleh sorang pementor, dan penciptaan kesempatan-kesempatan pengembangan karier oleh biasanya atasan langsung.
- 6) Kesempatan – kesempatan untuk tumbuh, melalui program pelatihan – pelatihan misalnya diklat, kursus penambahan gelar dan sebagainya.

Dasar pembinaan Pegawai Negeri Sipil meliputi dua sistem yaitu sistem karir dan sistem prestasi kerja. Sistem ideal yang digunakan dalam suatu pendekatan pengembangan sumber daya aparatur berdasarkan kompetensi yaitu melalui pendekatan *Merit System*. *Merit system* adalah sistem pengangkatan berdasarkan kecakapan, bakat dan pengalaman dan kesehatan sesuai dengan kriteria yang digariskan (Musarif 1990:50). Dalam pelaksanaan dilapangan hal yang ditemui dalam pembinaan PNS terdapat sistem *patronage*/kawan yaitu sistem pengangkatan pegawai berdasarkan hubungan yang bersifat politik, dan non politik (Musarif, 1990:51). Pembinaan dan pengembangan yang dilakukan Pegawai Negeri Sipil menggunakan

Carier System. Musanif (1990, 53-54) menyatakan “*Carier System* adalah sistem yang meningkat bagi pegawai yang diberi kesempatan mengembangkan bakat serta kemampuannya selama ia bekerja serta kemampuannya selama ia bekerja dengan harapan secara bertahap”.

Dalam Lingkungan Pegawai Negeri Sipil pengembangan karier diatur dalam Keputusan Menteri dalam Negeri Nomor 57 Tahun 1998 tentang Pola Umum Pembinaan Karier PNS di jajaran Departemen Dalam Negeri. Persyaratan Pengangkatan dalam jabatan struktural adalah:

- a) Pangkat dan Golongan sesuai dengan jenjang pangkat yang telah ditetapkan oleh masing-masing tingkat jabatan eselon
- b) Telah mengikuti dan lulus Diklat Struktural sesuai yang dipersyaratkan untuk masing-masing tingkat jabatan eselon
- c) Masa kerja atau Pengalaman Kerja
- d) Telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan Tenis
- e) Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP-3) setiap unsur sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 tahun terakhir
- f) Daftar Urutan Kepangkatan
- g) Pertimbangan Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat)
- h) Syarat lain sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan yang berlaku

Jadi secara umum pengembangan karir yang dijadikan indikator utama dalam pengembangan sumber daya aparatur pemerintahan berdasarkan kompetensi adalah pendekatan *Merit System*.

5. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala unjuk kerja seseorang, yang dapat dilihat sebagai perpaduan dari hasil kerja dan kompetensi seseorang.

Berdasarkan pengertian tersebut, tujuan penilaian kinerja adalah untuk:

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan pekerja yang berprestasi, menindak pekerja yang tidak berprestasi, melatih, memutasikan dan mendisiplinkan pekerja, memberikan imbalan dan sanksi
- b. Sebagai kriteria untuk validasi tes atau menguji keabsahan suatu alat tes.
- c. Memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karir
- d. Untuk menentukan tujuan program pelatihan
- e. Membantu untuk mendiagnosis masalah-masalah organisasi

Jadi penulis membatasi penilaian kinerja sebagai proses pengkajian secara berkala hasil kerja aparatur pemerintahan dalam

rangka untuk mengembangkan diri sebagai bahan untuk pengembangan karir.

Pokok-pokok pengertian kompetensi :

1. Kompetensi adalah hal-hal yang mampu dilakukan seseorang.
2. Kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/ atau superior.
3. Kompetensi merupakan perilaku yang didasari karakteristik fundamental.
4. Kompetensi mengandung motivasi.
5. Kompetensi didasari oleh potensi intelektual.

D. Kerangka konseptual

Kerangka berpikir atau kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai factor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting (Sugiyono, 2010 : 283 – 284).

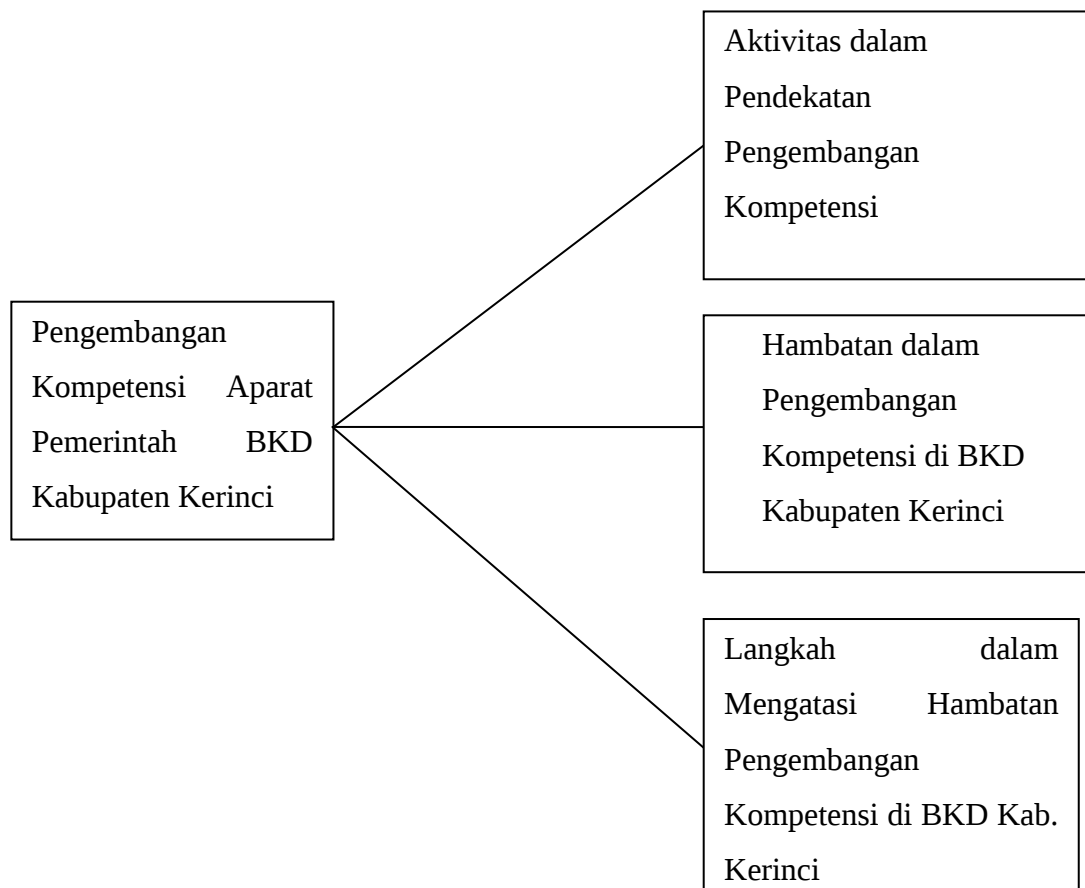
Dalam hal ini penulis dapat menjelaskan bahwa didalam pengembangan kompetensi aparat pemerintah Kab. Kerinci penulis ingin mengetahui apa – apa saja aktivitas dalam pengembangan kompetensi tersebut dalam hal ini penulis mengacu kepada aspek keahlian, keprofesionalan dalam tanggungjawab, pendidikan dan jenjang promosi, serta pengetahuan dalam bidang tugasnya. Penulis juga ingin mengetahui apa – apa saja hambatan dalam pengembangan kompetensi. Dan yang terakhir penulis juga ingin mengetahui apa – apa

saja langkah – langkah yang dilakukan oleh pemerintah Kab. Kerinci dalam upaya pengembangan kompetensi.

Untuk lebih jelasnya kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut :

GAMBAR 1

KERANGKA KONSEPTUAL



BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan temuan dan hasil penelitian yang telah dilakukan, bekeanan dengan pengembangan kompetensi aparat pemerintah Kab. Kerinci maka diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari aktivitas pengembangan kompetensi di bidang pendidikan dan pelatihan, BKD Kab. Kerinci telah melaksanakan program Diklat BKD dengan cara mengikut sertakan aparat pemerintah dalam program diklat baik yang dilakukan oleh pemerintah daerah, provinsi maupun pusat. Sementara itu untuk aktivitas pengembangan kompetensi dibidang pendidikan BKD memberikan kesempatan bagi aparat untuk melanjutkan studi dengan cara memberikan cuti dan izin kuliah, dan untuk aktivitas pengembangan kompetensi dibidang promosi aparat BKD Kab. Kerinci telah memberikan promosi jabatan sesuai dengan pendidikan yang disandang, namun ada beberapa promosi jabatan yang tidak sesuai dengan pendidikan yang di sandangnya.
2. Terdapat permasalahan terhadap pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang tidak berjalan semestinya dimulai dari masalah kurang antusiasnya aparat untuk mengikuti diklat, sarana dan prasarana yang kurang memadai, dana yang terbatas, dan kurangnya tenaga pengajar Diklat. Untuk masalah pendidikan aparat pemerintah hanya bantuan dana dari pemerintah Kabupaten Kerinci yang kurang. Sedangkan untuk jenjang promosi

Pemerintah Kabupaten Kerinci masih menerapkan loyalitas/senioritas (pengalaman kerja) didalam melakukan promosi jabatan.

3. Terdapat berbagai upaya dalam mengatasi hambatan dalam aktivitas pengembangan kompetensi. Ada empat upaya dalam mengatasi hambatan dalam aktivitas pengembangan kompetensi yaitu : Memperbaiki komposisi Sumber Daya Manusia pegawai, Meningkatkan kualitas SDM dalam menghadapi perubahan yang semakin kompleks, Menggunakan koordinasi dan kerja sama yang baik untuk meningkatkan kualitas SDM, Meningkatkan kuantitas pendidikan formal bagi aparatur pemerintah. Memberikan kesempatan bagi aparatur pemerintah untuk melanjutkan pendidikan, Meningkatkan pendidikan dan pelatihan secara terus menerus untuk menyiapkan sumber daya manusia berkualitas, Menyelaraskan pendidikan yang sesuai dengan bidang tugas karena merupakan sarana untuk memudahkan menjalankan pekerjaan dan persyaratan jabatan jenjang karier bagi yang mengikutinya, dan Memperbaiki SIMPEG

B. SARAN

Berdasarkan penemuan yang diperoleh dari hasil penelitian, maka untuk pengembangan kompetensi aparat pemerintah Kab. Kerinci, penulis menyarankan kepada BKD Kab. Kerinci untuk dapat melakukan beberapa hal sebagai berikut :

1. Pendidikan aparat hendaknya lebih ditingkatkan lagi, baik berupa pendidikan formal maupun nonformal agar pengetahuan aparat dapat bertambah dalam rangka menciptakan aparat yang handal dan berinisiatif dalam memecahkan masalah yang muncul sehingga mutu pekerjaan dapat meningkat
2. Perlu mengoptimalkan kesempatan pendidikan dan latihan. Aparatur pemerintah diberikan kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan latihan dalam meningkatkan Sumber Daya Manusia yang dimilikinya.
3. Perlunya alokasi dana untuk menunjang semua kegiatan yang dilakukan oleh BKD Kab. Kerinci guna untuk meningkatkan pengembangan kompetensi aparat di lingkungan BKD Kab. Kerinci.
4. Aparatur pemerintah dalam meningkatkan kompetensi mesti memperhatikan hal – hal sebagai berikut : kemampuan yang dimiliki dengan kesesuaian pekerjaan, pendidikan yang dimiliki oleh aparatur pemerintah, peningkatan pendidikan formal bagi aparatur, mengembangkan promosi jabatan sesuai dengan pendidikan yang di sandang, memberikan perhatian bagi aparat yang sedang melaksanakan pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Abdurrahmat Fathoni, 2006, Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia, Rineka Cipta, Jakarta
- Alain Mitrani, Murray Dalziel, 1999, Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Hajimas Agung, Jakarta
- Dharma Setyawan, 2004, Manajemen Pemerintahan Indonesia, Bumi Aksara, Jakarta
- Fillipo Edwin B, 1990, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- LAKIP BKD Kab. Kerinci Tahun 2012
- LAN-RI.2005. Kajian Manajemen Strategik. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara
- Lexy J Moleong, 2002, Metode Penelitian Kualitatif, PT Remaja Rosda Karya, Bandung
- LPPD BKD Kab. Kerinci Tahun 2012
- Malayu S.P. Hasibuan, 2002, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.
- Matthew Miles dan Huberman, 1992, Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode – Metode Baru, IV Press, Jakarta
- Musanif, 1990, Manajemen Kepegawaian di Indonesia, Gunung Agung, Jakarta
- Siswanto, 2000, Manajemen SDM Berbasis Kompetensi, Alfabeta, Jakarta
- Spencer, L.M and Spencer S.M, 1993, *Competency at Work, Models for Superior Performance*, JhonWiley& son, inc, new york,USA
- Sudjana, 1995, Desain dan Analisis eksperimen, Tarsito, Bandung

Sugiyono, 2010, Metodologi Penelitian Kualitatif, kuantitatif, dan R & D,
Alfabeta, Bandung

Sumardjo.2006. Manajemen dan Motivasi. Bandung: Sinar Baru

Suprpto, 2002, Standarisasi Kompetensi PNS Menuju Era Globalisasi, dalam
Seri Kerja Vol. II No.05 tahun 2002, PT Gramedia Pustaka Utama,
Jakarta

Timpe A. Dale, 1993, Produktivitas, Elek Media Komputelindo, Jakarta

Widjaya, 2006, AdministrasiKepegawaianSuatuPengantar, Rajawali, Jakarta.

Winardi.1995.Manajemen Perilaku Organisasi. Bandung: PT.Citra Aditya Bakti

Yon Hardi.2006. “Peningkatan Kompetensi Aparatur Pemerintahan”. Makalah
dipresentasikan pada DIKLATPIM Tingkat II Angkatan XVI di
Padang.

B. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Undang – undang No. 22 Tahun1999 tentang Pemerintahan Daerah

Undang – undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang –undangNomor 43 tahun 1999 tentang PerubahanUndang – undang
Nomor 8 tahun 1974 tentangPokok – Pokok Kepegawaian

Perraturan Daerah No. 1 tahun 2009 tentang Pembentukan Badan Kepegawaian
Daerah Kabupaten Kerinci

Peraturan Daerah No. 11 tahun 2009tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan
Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci

Keputusan Bupati Kerinci No. 21 tahun 2010 tentang Tugas Pokok dan Fungsi
Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kerinci

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 57 Tahun 1998 Tentang Pola Umum

Pembinaan Karier PNS

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 tentang

Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 46A Tahun 2003 tentang

Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

Majalah Pikiran Rakyat, 13 Juni 2006