

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN SARMI

Sidwas Muarsarsar

Program Pascasarjana Institut Pemerintahan Dalam Negeri Cilandak-Jakarta, Indonesia

Email: sidwasmuarsarsari1992@gmail.com

ABSTRACT

Strategies that can be carried out by organizations in improving the performance of their apparatus/employees include increasing human resource development. The purpose of this study was to identify and analyze human resource development strategies, supporting and inhibiting factors of human resource development strategies in improving the performance of the apparatus at the Agency for Personnel and Human Resources Development in Sarmi Regency. The research method uses a qualitative approach, data collection techniques are observation, interviews, and documentation. The results of this study are: 1) The strategy for developing human resources at the BKPSDM in Sarmi Regency has not run optimally and effectively based on the findings, as follows: a) Increasing the development of the apparatus formally and informally is not good b) Increasing the career development of the apparatus, namely providing promotions to employees who excel, not well implemented, c) Improvement of the Merit System in Employee Management, namely placing employees according to the field and background of the employee's discipline is lacking well implemented 2) Supporting and inhibiting factors (a) Supporting factors: Availability of legal protection, external support such as Corporate Social Responsibility assistance or scholarships, availability of training institutions, educational institutions, availability of budgetary resources, human resources, and facilities (b) Inhibiting factors: limited budget, limited personnel/human resources, supporting facilities for human resource development are limited and inadequate, weak supervision, low level of employee welfare.

Keyword: *Development, Human Resources and Performance*

INTRODUCTION

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan, sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia atau orang-orang yang bekerja didalamnya. Pegawai merupakan aparatur negara atau unsur utama sumber daya manusia serta merupakan ujung tombak yang memegang peranan penting sebagai alat untuk mewujudkan tercapainya tujuan dari instansi yang menaunginya atau tempat pegawai tersebut bekerja, hal tersebut sejalan dengan pendapat Hasibuan (2010:175) yang menyatakan tercapainya tujuan instansi/organisasi tidak hanya

tergantung pada peralatan modern, tetapi tergantung pada SDM yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Manusia di dalam organisasi juga dipandang sebagai sumber daya atau penggerak, hal ini merupakan penandasan kembali terhadap falsafah *man behind the gun*, roda organisasi tergantung pada SDM yang bekerja. Demikian halnya dengan pemerintah daerah, pasca diberlakukannya kebijakan otonomi daerah konsekuensi logisnya adalah pemerintah daerah melalui apartur/SDM nya dituntut untuk dapat memberikan pelayanan prima kepada publik yaitu pelayanan cepat, tepat, transparan, disiplin responsive, akuntabel, dan memiliki kompetensi sesuai dengan bidang tugasnya.

Kriteria penilaian yang menjadi sorotan negatif publik berdasarkan hasil penilaian *Ombudsman* Republik Indonesia tentang kepegawaian yaitu 30% pegawai dinilai kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, 20% fasilitas kerja dan fasilitas pelayanan kurang memadai, 20% pegawai dinilai kurang mampu mencapai program-program kegiatan dan 30% pegawai dinilai berdisiplin kerja **kurang baik**, kurang memiliki daya tanggap dan bersikap diskriminatif. Fenomena **kurang baiknya** kinerja pegawai sebagaimana dijelaskan di atas, tidak menutup kemungkinan terjadi juga pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia atau lazimnya disingkat BKPSDM di Kabupaten Sarmi.

Merujuk Peraturan Daerah Kabupaten Sarmi Nomor 4 Tahun 2016 tentang Organisasi Perangkat Daerah dan dijabarkan dengan Peraturan Bupati Nomor 31 Tahun 2017 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Sarmi bahwa BKPSDM mempunyai tugas pokok dan fungsi dalam hal pembinaan dan pelaksanaan kebijakan daerah di bidang kepegawaian. Indikasi yang menunjukkan rendahnya kinerja pegawai BKPSDM Kabupaten Sarmi adalah masih ditemukan realisasi sasaran program kegiatan BKPSDM Kabupaten Sarmi belum mencapai 100% sesuai target yang ditetapkan. Artinya kemampuan, keterampilan, pengetahuan pegawai mengenai pekerjaan masih rendah.

Tingkat disiplin pegawai BKPSDM Kabupaten Sarmi dilihat dari indikator kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan, diketahui bahwa selama 3 (tiga) tahun terakhir yaitu sejak tahun 2018-2019, tingkat kehadiran pegawai BKPSDM Kabupaten Sarmi mengalami penurunan, dimana pada tahun 2018 tingkat kehadiran pegawai hanya mencapai 80%, kemudian mengalami penurunan di tahun 2019 yaitu sebesar 75%, dan selanjutnya kembali mengalami penurunan tingkat kehadiran ditahun 2020 yaitu sebesar 70%, artinya selama kurun waktu 3 (tiga) tahun terakhir tingkat kehadiran pegawai belum mencapai 100%, padahal jika merujuk pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2010 Tentang

Disiplin Pegawai Negeri Sipil Pasal 3 (11) yang menyebutkan kewajiban PNS dan CPNS masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja, namun faktanya yang terjadi pegawai BKPSDM Kabupaten Sarmi, kurang mentaati jam kerja yang berlaku serta disiplin kerja pegawai dinilai masih rendah.

Terakhir berdasarkan data dari Indikator Kinerja Utama (IKU) BKPSDM Kabupaten Sarmi tahun 2020 diketahui bahwa masih terdapat 3 (tiga) IKU yang belum tercapai sesuai dengan target yang ditetapkan yaitu: 1) Tidak tercapainya persentase ASN yang mendapat izin belajar dan bantuan tugas belajar, yaitu baru mencapai 76,91% artinya BKPSDM dinilai publik lamban dalam mengeluarkan surat izin belajar dan bantuan tugas belajar. 2). Tidak tercapainya persentase ASN yang lulus ujian dinas dan UPKP yaitu baru mencapai 89,23% artinya BKPSDM Kabupaten Sarmi dinilai kurang transparan dalam memberikan informasi berkaitan dengan pengadaan ujian dinas dalam rangka penyetaraan ijazah/kenaikan pangkat pegawai, 3) Tidak tercapainya persentase ketepatan waktu kenaikan pangkat PNS yaitu baru mencapai 89%, artinya pendataan pegawai yang akan naik pangkat, kurang terkoordinir dengan baik.

Berbagai strategi yang dapat dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kinerja aparatur/pegawainya diantaranya adalah dengan meningkatkan pengembangan SDM. Mengutip pendapat Simamora (2010:203) yang menyatakan bahwa salah satu faktor internal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai yaitu sejauhmana instansi tersebut efektif melakukan pengembangan SDM bagi pegawainya. Senada dengan pendapat Hasibuan (2010:174) yang menyatakan bahwa pengembangan SDM adalah usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan sikap pegawai sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Kurang baiknya kinerja pegawai sebagaimana dijelaskan di atas diindikasikan karena strategi pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Sarmi kurang berjalan efektif, hasil wawancara bebas penulis tanggal 23 Februari 2022 dengan sejumlah pegawai BKPSDM Kabupaten Sarmi menurut pegawai BKPSDM kurang memperhatikan masalah pengembangan SDM, misalnya jarang mengadakan pelatihan-pelatihan ataupun diklat, seminar, bimtek yang menyangkut tupoksi pegawai, selain itu tidak adanya program studi lanjut terutama bagi pegawai yang berprestasi, BKPSDM Kabupaten Sarmi hanya memberikan rekomendasi izin belajar saja untuk biaya dibebankan secara mandiri kepada masing-masing pegawai. Lebih lanjut menurut pegawai atasan jarang melakukan roling antar bidang dalam rangka penyegaran suasana kerja bagi pegawai.

Berangkat dari **fenomena** dan teori diatas, membuat penulis tertarik untuk meneliti lebih mendalam sejauhmana strategi pengembangan aparatur (SDM) yang telah dilakukan oleh BKPSDM Kabupaten Sarmi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, mengingat BKPSDM Kabupaten Sarmi merupakan salah satu instansi yang *output* hasil kerjanya berkaitan dengan masalah pelayanan kepegawaian di Kabupaten Sarmi. Oleh karena itu judul tesis ini adalah “Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi”.

RESEARCH METHODS

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan metode deskriptif dan pendekatan induktif. Sugiyono (2013:106) mengatakan bahwa metode kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif memberikan gambaran terhadap fenomena yang terjadi yang dikaitkan dengan grand teori.

Merujuk uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa desain penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode deskriptif, alas an penulis menggunakan metode ini dikarenakan peneliti akan menganalisis dan ingin memperoleh gambaran mengenai strategi pengembangan sumberdaya manusia dalam meningkatkan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi yang dikaitkan dengan teori “Strategi Pengembangan SDM” dari pendapat Rupidara (2016:178) yang menyangkut aspek a) Peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal, b) Peningkatan sistem merit dalam manajemen pegawai setelah peneliti mengetahui strategi pengembangan SDM maka peneliti juga akan menganalisis dan mengevaluasi untuk memperoleh gambaran mengenai faktor pendukung dan penghambat strategi pengembangan sumberdaya manusia dalam meningkatkan kinerja aparatur pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi.

DISCUSSION

Dalam rangka peningkatan kualitas SDM atau kinerja pegawai maka dibutuhkan upaya meningkatkan kinerja pegawai salah satunya melalui strategi pengembangan SDM. Mengutip Rupidara (2016:178), yang menyatakan bahwa strategi pengembangan sumberdaya manusia

merupakan suatu upaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai yang menyangkut aspek: 1) Peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal, 2) Peningkatan pengembangan karier aparatur, 3) Peningkatan sistem merit dalam manajemen pegawai. Adapun hasil penelitian mengenai ke 3 (tiga) aspek strategi pengembangan SDM dapat diuraikan sebagai berikut:

Hasil Penelitian dan Pembahasan Peningkatan Pengembangan Aparatur Secara Formal dan Informal

Aspek peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal untuk menilai sejauhmana BKPSDM Kabupaten Sarmi telah melakukan pengembangan aparatur secara formal dan informal yaitu aktif mengirimkan pegawai untuk mengikuti pendidikan, pelatihan, seminar, yang berkaitan dengan tupoksi pegawai, melakukan program studi lanjut bekerjasama (MoU) dengan universitas baik swasta maupun negeri, aktif mengirimkan pegawai untuk melakukan studi banding, serta BKPSDM telah menyiapkan literatur, buku-buku perpustakaan kantor sebagai upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan pegawai..

Hasil wawancara dengan Freddy F.R Paulus selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Kami menyadari sepenuhnya bahwa, keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan salah satunya ditentukan oleh faktor SDM, oleh karena itu dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, BKPSDM Kabupaten Sarmi telah berupaya mengikutsertakan pegawai dalam diklat, seminar berkaitan dengan dunia kepegawaian, kami juga aktif berkoordinasi maupun studi banding dengan BPSDM Provinsi Papua dalam rangka menyamakan persepsi atau sekedar berbagi pengalaman, yang kesemuanya itu dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM sehingga pelayanan kepegawaian yang diberikan kepada publik dapat menjadi lebih berkualitas. Namun harus di akui bahwasannya diklat yang kami lakukan pada 2020 untuk pegawai masih kurang maksimal dikarenakan terdapat beberapa kendala khususnya yang berkaitan dengan anggaran. Demikian halnya dengan perpustakaan kantor, atau buku-buku literatur penunjang sebagai upaya peningkatan pengetahuan pegawai belum ada dan sifatnya masih terbatas, mungkin ini menjadi pekerjaan rumah bagi kami agar kedepan pemenuhan fasilitas penunjang pengembangan SDM ini dapat penuh. (Wawancara tanggal, 5 Januari 2022).

Pernyataan di atas, dibenarkan oleh Piternela Levina Marwa selaku Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Organisasi tidak akan berjalan maksimal jika tidak didukung oleh SDM yang berkualitas, menyadari hal tersebut maka Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi melakukan peningkatan kualitas SDM melalui pengembangan SDM, misalnya mengirimkan pegawai untuk mengikuti bimtek, seminar, diklat, studi banding, serta memberi izin kepada pegawai yang akan melakukan studi lanjut. Meskipun menurut hemat kami pengembangan SDM ini kurang berjalan efektif, karena pemberian pengembangan SDM yang kurang merata kepada pegawai, dikarenakan terdapat beberapa hambatan, akan tetapi paling tidak dapat memberikan bekal kepada pegawai sehingga pegawai tersebut dapat mentransfer ilmu yang telah diperoleh kepada rekan kerjanya (Wawancara tanggal, 5 Januari 2022).

Senada dengan pendapat Henci Herman Warwes selaku Kepala Subbidang Fasilitas Pengembangan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Memang benar bahwasannya untuk periode tahun 2020 yang lalu, pengembangan SDM di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi baik secara formal dan informal kurang berjalan efektif, misalnya saja program diklat, seminar, bimtek, hanya beberapa kegiatan saja, dan pegawai yang dikirim pun tidak merata. Demikian halnya dengan program studi banding maupun studi lanjut, studi banding dilakukan hanya sebatas berkoordinasi dengan BKPSDM Provinsi Papua saja tidak dilakukan di luar daerah seperti BKN, pun begitu pula dengan program studi lanjut, BKPSDM Kabupaten Sarmi hanya memfasilitasi untuk memberikan surat keterangan izin belajar, namun untuk pembiayaan dilakukan secara mandiri oleh pegawai yang bersangkutan. Kurang efektifnya pengembangan SDM ini bukan tanpa alasan mengingat keterbatasan anggaran, serta adanya kebijakan-kebijakan pemerintah yang melarang kegiatan yang berpotensi mengumpulkan massa dan kebijakan larangan untuk melakukan mobilisasi keluar daerah. (Wawancara tanggal, 5 Januari 2022).

Masih berkaitan dengan peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal, menurut Arkilaus Tikau selaku Staf pada Bidang Pengembangan SDM pada BKPSDM Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Sama dengan rekan-rekan yang lain bahwasannya pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Sarmi sejauh ini memang bisa dikatakan belum berjalan efektif, program kegiatan bimtek, seminar, diklat, dan pengembangan SDM formal lainnya kurang maksimal dilakukan, hanya beberapa program pengembangan yang bisa kami ikuti, itupun dibatasi pesertanya. Perombakan struktur kerja melalui promosi, rotasi/mutasi

juga terdapat kendala karena keterbatasan SDM. Selain itu pengembangan secara informal pun kami rasa kurang mendukung karena sampai saat ini kantor belum memiliki perpustakaan khusus yang berisi literatur-literatur yang berkaitan dengan tupoksi pegawai, paling hanya berupa juknis, peraturan perundangan yang di akses melalui jaringan internet. Terakhir berkaitan dengan program studi lanjut maupun studi banding menurut pengamatan kami belum maksimal juga dilaksanakan. Harapan kami selaku staf BKPSDM agar kedepannya lebih meningkatkan porsi pengembangan SDM baik secara formal maupun informal, karena ini sangat penting dalam upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan pegawai, sehingga kelak dapat menjadi motivasi bagi kami agar dapat memberikan *output* kinerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan (Wawancara tanggal, 6 Januari 2022).

Demikian halnya dengan Sherly Selvia Tanate selaku Staf pada Bidang Pengembangan SDM pada BKPSDM Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Pengembangan SDM melalui bimtek, seminar, diklat, studi banding maupun studi lanjut sangat penting bagi kami selaku staf di Bidang Pengembangan SDM pada BKPSDM Kabupaten Sarmi, dalam rangka meningkatkan pengetahuan keterampilan dalam melaksanakan tupoksi. Sebagaimana diketahui program pengembangan SDM di BKPSDM Kabupaten Sarmi baik secara formal maupun secara informal kurang mendukung dan menurut penilaian kami kurang berjalan efektif. Program pengembangan SDM pada tahun 2020 sifatnya terbatas, dan peserta yang terlibat dalam program pengembangan SDM dibatasi. Pun begitu pula dengan penyediaan pemenuhan buku-buku, literatur yang berkaitan dengan tupoksi kami, masih sangat-sangat terbatas, walaupun kami memerlukan juknis kami mencari nya melalui pemanfaatan teknologi yaitu melalui internet. Besar harapan kami selaku staf yang bekerja di BKPSDM Kabupaten Sarmi, agar tahun-tahun mendatang program pengembangan SDM dapat berjalan efektif, setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti nya, sehingga dapat menambah pundi-pundi ilmu pengetahuan yang dapat kami implementasikan dalam pekerjaan aktivitas kantor sehari-hari (Wawancara tanggal, 6 Januari 2022).

Hasil penelitian dan wawancara di atas diketahui bahwa strategi pengembangan SDM melalui aspek peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal di BKPSDM Kabupaten Sarmi baik kurang berjalan baik, hal tersebut terlihat pada tahun 2020 program pengembangan SDM hanya dilakukan pada 5 (lima) kegiatan saja dan pegawai yang dikirim pun dibatasi dan tidak merata. Adapun program kegiatan pengembangan SDM secara formal itu diantaranya adalah 1) Bimtek Disiplin Kerja PNS diikuti oleh 3 Orang staf BKPSDM

Kabupaten Sarmi, 2) Diklat Manajemen Talenta Pegawai diikuti oleh 5 Orang staf BKPSDM Kabupaten Sarmi, 3) Diklat Manajemen Pegawai Negeri Sipil diikuti oleh 4 Orang staf BKPSDM Kabupaten Sarmi, 4) Diklat Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja diikuti oleh 6 Orang staf BKPSDM Kabupaten Sarmi, 5) Seminar Penyusunan *E-Kinerja* (SKP *Online*) diikuti oleh 3 Orang staf BKPSDM Kabupaten Sarmi.

Lebih lanjut Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2018 Tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara menyatakan penyelenggaraan pengembangan kompetensi pegawai ASN, terdiri atas: a. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi melalui jalur pendidikan yang dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. b. Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi melalui jalur pelatihan yang dilaksanakan secara: 1) Mandiri oleh internal Instansi pemerintah dapat menyelenggarakan pengembangan kompetensi secara mandiri oleh lembaga pelatihan atau unit kerja/lembaga yang ditunjuk untuk mengembangkan kompetensi. 2) Bersama dengan instansi pemerintah yang terakreditasi Instansi pemerintah dapat melakukan pengembangan kompetensi secara bersama dengan instansi pemerintah lain yang telah diakreditasi oleh LAN untuk melaksanakan pengembangan kompetensi tertentu. 3) Bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi yang independen Instansi pemerintah dapat melakukan pengembangan kompetensi secara bersama dengan lembaga pengembangan kompetensi independen yang telah terakreditasi.

Selanjutnya peningkatan pengembangan aparatur secara formal melalui program studi lanjut juga kurang maksimal dilakukan hal tersebut berdasarkan informasi yang penulis peroleh dari sekretariat BKPSDM Kabupaten Sarmi bahwa program studi lanjut tahun 2020 hanya diikuti oleh 3 Orang staf BKPSDM Kabupaten Sarmi, yang pembiayaannya secara mandiri, BKPSDM Kabupaten Sarmi hanya memberikan rekomendasi Surat Keterangan Izin Belajar saja dengan Nomor 33/144/ SKIB/II.04/SRM2020. Hal ini tentu saja bertolak belakang dengan Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan menyatakan bahwa pendanaan tugas belajar dapat bersumber dari: 1) Anggaran pendapatan dan belanja negara, 2) Anggaran pendapatan dan belanja daerah; dan/ atau 3) sumber lain yang sah dan tidak mengikat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Terakhir merujuk hasil penelitian dan wawancara di atas diketahui bahwa pengembangan aparatur secara formal melalui program studi banding kurang maksimal dilakukan hanya satu kali yaitu berkoordinasi dengan BPSDM Provinsi Papua, untuk studi banding keluar daerah seperti BKN pusat tidak dilakukan. Kurang efektifnya studi banding

sebagaimana dijelaskan di atas dindikasikan karena adanya kebijakan-kebijakan pemerintah yang melarang kegiatan yang berpotensi mengumpulkan masya sebagaimana yang dijelaskan dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Pedoman Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan *Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)* dimana dalam peraturan tersebut dijelaskan membatasi kegiatan berkumpulnya orang dalam jumlah yang banyak pada suatu lokasi tertentu baik yang menggunakan fasilitas umum atau pribadi serta adanya kebijakan larangan ASN untuk melakukan mobilisasi keluar daerah termasuk dalam rangka melakukan studi banding ke BKN pusat sebagaimana yang tercantum dalam Surat Edaran Menteri PANRB No. 4/2021 tentang Pembatasan Kegiatan Bepergian ke Luar Daerah bagi Pegawai ASN.

Selain itu pemenuhan literatur, buku-buku teori-teori berkaitan dengan topik pegawai sifatnya terbatas, hanya berupa juknis, peraturan perundangan yang di akses melalui jaringan internet sedangkan perpustakaan kantor di BKPSDM Kabupaten Sarmi sampai saat ini belum ada. Secara keseluruhan hasil penelitian dan wawancara sekali lagi dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan SDM melalui aspek peningkatan pengembangan aparatur secara formal (pendidikan, pelatihan, seminar, studi lanjut, studi banding) dan informal (literatur, buku-buku perpustakaan kantor) di BKPSDM Kabupaten Sarmi baik kurang berjalan baik. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Indra Herawan (2012) dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM melalui aspek pengembangan SDM secara formal dan informal kurang berjalan efektif di Sekretariat Daerah Kabupaten Nagan Raya Provinsi Aceh.

Hendaknya BKPSDM Kabupaten Sarmi lebih meningkatkan pengembangan aparatur secara formal (pendidikan, pelatihan, seminar, studi lanjut, studi banding) dan informal (literatur, buku-buku perpustakaan kantor), hal tersebut sangat penting dalam upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga diharapkan produktivitas dan kinerja pegawai dapat meningkat. Pengembangan aparatur secara formal seperti pendidikan, pelatihan, studi lanjut, dapat dilakukan dengan memanfaatkan program pendidikan dan pelatihan yang diadakan secara gratis oleh lembaga-lembaga diklat baik yang dilakukan oleh pemerintah, maupun pihak-pihak swasta, dapat juga memanfaatkan program beasiswa, atau *Corporate Social Responsibility (CSR)* bantuan pendidikan (beasiswa, studi lanjut, diklat, seminar) yang diadakan perusahaan-perusahaan yang ada di Kabupaten Sarmi.

Peningkatan frekuensi pengadaan program diklat, seminar, bimtek harus lebih di tingkatan, penugasan pegawai untuk mengikuti diklat, seminar, bimtek secara bergantian dan merata bagi seluruh pegawai, mendatangkan nara sumber yang kompeten dengan demikian

diharapkan pengetahuan pegawai terhadap bidang pekerjaannya dapat lebih meningkat yang pada akhirnya diharapkan mampu meningkatkan *output* kinerja pegawai dalam bekerja, sesuai pendapat Mangkuprawira, (2005: 34) diklat adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan, kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Manfaat dan dampak dari pendidikan dan pelatihan secara umum adalah sebagai berikut : 1) Peningkatan keahlian kerja, 2) Peningkatan produktivitas kerja, 3) Peningkatan kecakapan kerja, 4) Peningkatan rasa tanggung jawab, 5) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan. Penelitian yang dilakukan oleh Erwin Sudradjat (2010) juga menyatakan bahwa pendidikan dan pelatihan kepemimpinan merupakan strategi pengembangan sumber daya aparatur untuk meningkatkan kinerja pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang

Demikian halnya dengan pentingnya program studi lanjut sebagaimana yang tertuang dalam Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 28 tahun 2021 tentang Pengembangan Kompetensi Bagi Pegawai Negeri Sipil Melalui Jalur Pendidikan yang menyatakan Pengembangan kompetensi melalui jalur pendidikan bertujuan untuk mengurangi kesenjangan antara standar kompetensi dan/atau persyaratan jabatan dengan kompetensi PNS yang akan mengisi jabatan, memenuhi kebutuhan tenaga yang memiliki keahlian atau kompetensi tertentu dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsi, pengembangan organisasi, peningkatkan pengetahuan, kemampuan, keterampilan, sikap, dan kepribadian profesional PNS sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam pengembangan karier.

Berdasarkan hasil penelitian dan teori di atas menurut peneliti adanya keterkaitan yang tinggi antara peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal terhadap kinerja pegawai (aparatur) pada BKPSDM Kabupaten Sarmi, hal tersebut disebabkan karena jika instansi memperhatikan peningkatan pengembangan aparatur secara formal yaitu instansi memberikan kesempatan pegawai mengikuti diklat, seminar, bimtek, menugaskan pegawai untuk mengikuti, seminar, bimtek baik yang dilakukan oleh lembaga swasta maupun dari formal, serta menyediakan program studi lanjut bagi pegawai, dengan mengadakan MoU dengan lembaga-lembaga pendidikan, maka diharapkan pengetahuan dan keterampilan pegawai akan bertambah karena mendapatkan input informasi dan konsep baru yang dapat dimanifestasikan kedalam perilaku untuk menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan secara analisis, kritis dan sistematis serta pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan secara maksimal yang pada akhirnya kinerja pegawai pun akan meningkat, sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik

Demikian halnya jika peningkatan pengembangan aparatur secara informal terhadap kinerja pegawai (aparatur) pada BKPSDM Kabupaten Sarmi, misalnya menyediakan

perpustakaan kantor yang berisi literatur, buku yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatan pegawai maka secara tidak langsung pegawai akan mengembangkan sumber dayanya atau dengan keinginan usaha sendiri untuk mempelajari buku-buku literatur tersebut, sehingga pengetahuan, keterampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dapat meningkat. Jika dikaitkan dengan BKPSDM Kabupaten Sarmi peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal sangat penting diperhatikan. Hal di atas cukup beralasan mengingat pegawai yang bekerja pada BKPSDM Kabupaten Sarmi merupakan ujung tombak organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Efektifnya peningkatan pengembangan aparatur pada BKPSDM Kabupaten Sarmi baik secara formal maupun informal maka diharapkan dapat menciptakan pegawai yang memiliki pengetahuan tinggi, memiliki keterampilan kecakapan dalam menyelesaikan pekerjaan kantor, serta memiliki semangat kerja yang tinggi dalam menyelesaikan setiap tugas, sehingga pada akhirnya diharapkan dapat tercapainya tujuan BKPSDM Kabupaten Sarmi sesuai yang diharapkan. Hal tersebut sesuai pendapat Mahmudi (2015:162) yang menyatakan pengembangan sumber daya aparatur baik melalui formal maupun informal 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 dan suatu usaha atau proses pendidikan jangka panjang yang tersusun secara sistematis yang dilakukan oleh aparatur dalam meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesuai dengan kepentingan organisasi

Hasil Penelitian dan Pembahasan Peningkatan Pengembangan Karier Aparatur

Aspek peningkatan pengembangan karier aparatur untuk menilai sejauhmana BKPSDM Kabupaten Sarmi telah melakukan peningkatan pengembangan karier aparatur, yaitu memberikan promosi jabatan terhadap pegawai yang berprestasi, selain itu sejauhmana BKPSDM Kabupaten Sarmi telah melakukan roling, rotasi, mutasi pegawai dari satu bidang kebidang lainnya sebagai upaya meningkatkan pengetahuan pegawai terhadap tupoksi masing-masing bidang serta sebagai upaya untuk penyegaran suasana kerja pegawai.

Hasil wawancara dengan Freddy F.R Paulus selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Peningkatan pengembangan karier aparatur, yaitu memberikan promosi jabatan yang lebih baik khususnya bagi pegawai berprestasi, serta melakukan roling, rotasi, mutasi dari satu bidang kebidang yang lain, harus diakui bahwasannya kegiatan semacam itu

sangat bermanfaat dalam meningkatkan motivasi maupun kinerja pegawai. Namun yang harus digaris bawahi disini adalah pemberian promosi jabatan kepada pegawai, secara dominan ditentukan berdasarkan kebijakan pimpinan yaitu kepala daerah, kami selaku atasan pegawai hanya sekedar memberikan rekomendasi berkaitan dengan data-data pegawai yang kami usulkan untuk mendapatkan promosi jabatan, selebihnya bukan ranah kami melainkan wewenang kepala daerah yang di delegasikan kepada tim Baperjakat untuk menilai apakah pegawai yang kami usulkan layak atau tidak untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih baik. Demikian halnya dengan roling, rotasi, mutasi dari satu bidang kebidang yang lain, ini juga merupakan pekerjaan rumah bagi kami, karena program ini kurang maksimal dilakukan dikarenakan keterbatasan SDM (Wawancara tanggal, 5 Januari 2022).

Pernyataan di atas, dibenarkan oleh Piternela Levina Marwa selaku Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Sesuai yang disampaikan oleh kepala Badan tadi, bahwasannya program promosi jabatan mutlak keputusan kepala daerah, yang pelaksanaannya dilakukan oleh tim baperjakat, artinya komposisi kami disini hanya sekedar memberikan usulan pegawai-pegawai yang telah memenuhi persyaratan dan kami anggap untuk mendapatkan promosi jabatan. Demikian halnya dengan roling, rotasi, mutasi dari satu bidang kebidang yang lain sebagai upaya *refresh* atau penyegaran suasana kerja baru bagi pegawai, bukannya kami tidak mengindahkan program ini namun karena terkendala satu dan lain hal, diantaranya keterbatasan SDM menjadikan program ini dapat dikatakan kurang berjalan maksimal (Wawancara tanggal, 5 Januari 2022).

Senada dengan pendapat Henci Herman Warwes selaku Kepala Subbidang Fasilitasi Pengembangan Kepegawaian pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Promosi jabatan merupakan salah satu bentuk penghargaan, apresiasi organisasi kepada pegawai atas prestasi yang telah diraih oleh pegawai. Adanya program promosi jabatan ini secara tidak langsung sangat-sangat bermanfaat untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga diharapkan kinerja pegawai tersebut dapat meningkat dan memberikan kontribusi yang baik terhadap organisasi tempat dia bekerja. Namun pemberian promosi jabatan ini tidak serta merta diberikan kepada pegawai, harus melewati beberapa tahapan mulai dari kelayakan persyaratan, masa kerja, dan penilaian kinerja pegawai selama mengabdikan sebagai aparatur, jika kami

anggap memenuhi kriteria maka kami akan usulkan. Terkait lolos tidak nya pegawai mendapat promosi jabatan tersebut, merupakan hak progregatif kepala daerah. Begitu halnya dengan permasalahan roling, rotasi, mutasi dari satu bidang kebidang yang lain, kami rasa ini juga sangat penting dalam memeberikan nuansa kerja yang baru bagi pegawai, namun sekali lagi, kegiatan pengembangan karir seperti roling, rotasi, mutasi harus didukung oleh ketersediaan SDM pada masing-masing bidang dalam organisasi (Wawancara tanggal, 5 Januari 2022).

Masih berkaitan dengan pengembangan karir, menurut Arkilaus Tikau selaku Staf pada Bidang Pengembangan SDM pada BKPSDM Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Menurut hemat kami selaku staf, memang benar BKPSDM Kabupaten Sarmi tidak memiliki wewenang untuk memberikan promosi jabatan kepada pegawai, BKPSDM Kabupaten Sarmi hanya memfasilitasi dan merekomendasikan jika ada pegawai yang sudah memenuhi persyaratan untuk mendapatkan promosi jabatan, selebihnya adalah hak mutlak kepala daerah untuk menerima atau menolak usulan promosi jabatan. Namun berdasarkan pengamatan kami selama ini, program promosi jabatan diindikasikan kurang berjalan objektif, transparan, dan lebih cenderung diskriminatif, bukan berdasarkan prestasi kerja pegawai melainkan tergantung kedekatan dengan lingkaran penguasa. Hal tersebut cukup beralasan mengingat selama ini pegawai yang mendapatkan promosi jabatan merupakan pegawai yang notabene memiliki keterkaitan dengan lingkaran elit penguasa (Wawancara tanggal, 6 Januari 2022).

Demikian halnya dengan Sherly Selvia Tanate selaku Staf pada Bidang Pengembangan SDM pada BKPSDM Kabupaten Sarmi menyatakan bahwa:

Hampir 10 tahun saya mengabdikan di Pemerintah Daerah Kabupaten Sarmi, artinya jika dilihat dari sistem kepangkatan dan masa kerja, saya sudah memenuhi persyaratan untuk menduduki jabatan eselon 4 a atau eselon 4 b, namun faktanya sampai saat ini saya masih menduduki jabatan sebagai staf. Lebih ironisnya lagi terdapat pegawai yang masa kerjanya seumur jagung, sudah menduduki jabatan eselon 4 a atau eselon 4 b. Artinya dapat saya simpulkan bahwa pemberian promosi jabatan, tidak terlepas dari faktor “nepotisme”, dalam artian jika memiliki kedekatan dengan ring penguasa maka promosi jabatan itu dapat dengan mudah didapatkan tanpa harus memiliki perstasi kerja yang di atas rata-rata. Fenomena semacam ini merupakan pemandangan yang sudah lazim pada birokrasi pemerintahan (Wawancara tanggal, 6 Januari 2022).

Hasil penelitian dan wawancara di atas diketahui bahwa peningkatan pengembangan karier aparatur, yaitu memberikan promosi jabatan terhadap pegawai yang berprestasi, kurang

baik dilaksanakan, hal tersebut terlihat berdasarkan wawancara dengan sejumlah narasumber bahwa pemberian promosi jabatan kepada pegawai merupakan hak mutlak, progresif kepala daerah yang pelaksanaannya dilakukan oleh tim baperjakat. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa pemberian promosi jabatan kurang objektif, dinilai lebih cenderung diskriminatif dan bernuansa “nepotisme”, dikarenakan bukan berdasarkan prestasi kerja pegawai melainkan berdasarkan kedekatan dengan lingkaran penguasa. Hal ini bertolak belakang dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN Pasal 69 yang menyatakan bahwa pengembangan karier dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi.

Lebih lanjut di jelaskan di Pasal 72 Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyatakan bahwa (1) Promosi PNS dilakukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan, penilaian atas prestasi kerja, kepemimpinan, kerja sama, kreativitas, dan pertimbangan dari tim penilai kinerja PNS pada Instansi Pemerintah, tanpa membedakan gender, suku, agama, ras, dan golongan. (2) Setiap PNS yang memenuhi syarat mempunyai hak yang sama untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Sejalan juga dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muh. Askal Basir (2015) yang menyatakan bahwa pengembangan jabatan fungsional pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buton kurang berjalan maksimal dan objektif.

Demikian halnya pengembangan karier aparatur seperti roling, rotasi, mutasi pegawai dari satu bidang kebidang lainnya sebagai upaya meningkatkan pengetahuan pegawai terhadap tupoksi masing-masing bidang serta sebagai upaya untuk penyegaran suasana kerja pegawai juga diindikasikan kurang baik dilaksanakan, hal tersebut disebabkan karena keterbatasan SDM di BKPSDM Kabupaten Sarmi. Hasil data yang penulis peroleh jumlah staf yang bekerja pada BKPSDM Kabupaten Sarmi hanya berjumlah 10 orang yang terbagi kedalam 3 (tiga) bidang, terbatasnya jumlah SDM ini berdampak pada kurang efektifnya strategi pengembangan SDM dalam aspek pengembangan karier aparatur seperti roling, rotasi, mutasi pegawai dari satu bidang kebidang lainnya.

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bagian penjelasan umum menyatakan bahwa manajemen ASN/PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat, dan jabatan, **pengembangan karier** pola karier, (promosi, mutasi), penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Amanat undang-undang ASN tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN/PNS merupakan bagian integral dari manajemen ASN.

Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS Pasal 7 menyatakan rencana pengembangan karier PNS memberikan manfaat bagi Instansi Pemerintah sebagai berikut:

1. Mendayagunakan kemampuan profesional PNS, disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan oleh setiap instansi kerja, dalam arti menyeimbangkan antara pengembangan Karier PNS dengan kebutuhan instansi.
2. Membina kemampuan, kecakapan/keterampilan secara efektif, efisien, dan rasional, sehingga potensi energi, bakat, dan motivasi pegawai tersalurkan secara obyektif dalam rangka profesionalisme PNS menuju ke arah tercapainya tujuan instansi.
3. Menjamin keselarasan potensi pegawainya dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas pemerintahan.
4. Menjamin kepastian arah pengembangan karier pegawainya mulai dari PNS sampai dengan pemberhentian dan/atau pensiun sesuai dengan unsur-unsur yang dipersyaratkan.
5. Menjamin kejelasan karier setiap pegawai.
6. Memotivasi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja.

Banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, salah satunya adalah dengan melakukan pengembangan karier, mengutip pendapat (Sulistiyani, 2014: 175) yang menyatakan bahwa dalam rangka meningkan kualitas SDM sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai adalah dengan melakukan pengembangan karier. Senada dengan pendapat Simamora (2010:162) yang menyakan bahwa organisasi merupakan wadah sekelompok orang bekerjasama dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan, sumber daya organisasi sebagai pendukung berlangsungnya suatu organisasi harus didayagunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan. Dalam rangka peningkatan kualitas SDM maka dibutuhkan upaya salah satunya melalui pengembangan karier.

Hasibuan (2010:231) juga menyatakan pengembangan karier adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karier di organisasi agar pegawai dan organisasi dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja meliputi kegiatan-kegiatan personalia kenaikan pangkat, mutasi jabatan, promosi pengangkatan dalam jabatan, dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Secara umum pengembangan karier merupakan suatu usaha strategi terencana dalam suatu organisasi, dengan melakukan pembenahan, perubahan dalam SDM, yang bertujuan untuk meningkatkan keefektifan kerja dan kesehatan organisasi, meningkatkan

pengetahuan, keterampilan pegawai, sehingga kinerja pegawai meningkat dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Sutrisno (2010:77-78) berpendapat tujuan dan manfaat pengembangan karir adalah:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi: pengembangan karir membantu pencapaian tujuan organisasi dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan organisasi dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai organisasi: merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka: pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian: pengembangan karir dapat menjadikan *turn over* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

Mengingat pentingnya tujuan manfaat peningkatan pengembangan karier aparatur maka BKPSDM seharusnya lebih memperhatikan permasalahan pengembangan karier ini misalnya memberikan dan merekomendasikan promosi jabatan yang lebih baik kepada pegawai yang berprestasi, hal ini sebagai upaya pemberian *reward* untuk meningkatkan motivasi, semangat pegawai dalam melaksanakan pekerja serta menghindari sikap kecemburuan sosial dikalangan pegawai. Selain itu yang tidak kalah pentingnya adalah mengadakan roling, rotasi, mutasi pegawai dari satu bidang kebidang lain sebagai upaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan, pengalaman pegawai tentang tupoksi yang ada di BKPSDM, sehingga pegawai dapat memahami tupoksi apa saja yang ada di instansi tersebut serta menambah pengalaman pegawai dalam instansi pemerintah.

CONCLUSION

Berdasarkan analisis data dan temuan-temuan dilapangan, maka dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan SDM pada BKPSDM Kabupaten Sarmi belum berjalan maksimal dan efektif berdasarkan temuan sebagai berikut: a) Peningkatan pengembangan aparatur secara formal dan informal kurang baik dilaksanakan hal tersebut terlihat kegiatan diklat, seminar, bimtek hanya dilakukan 5 kali kegiatan saja dan pesertanya dibatasi, program studi lanjut juga kurang maksimal dilakukan dimana pada tahun 2020 hanya di ikuti oleh 3

Orang staf BKPSDM Kabupaten Sarmi, yang pembiayaannya secara mandiri, BKPSDM Kabupaten Sarmi hanya memberikan rekomendasi Surat Keterangan Izin Belajar saja, terakhir studi banding kurang maksimal dilakukan hanya satu kali yaitu berkoordinasi dengan BPSDM Provinsi Papua, untuk studi banding keluar daerah seperti BKN pusat tidak dilakukan, b) Peningkatan pengembangan karier aparatur yaitu memberikan promosi jabatan terhadap pegawai yang berprestasi, kurang baik dilaksanakan, hal tersebut terlihat pemberian promosi jabatan kepada pegawai merupakan hak mutlak, proregatif kepala daerah yang pelaksanaannya dilakukan oleh tim baperjakat, pemberian promosi jabatan kurang objektif, dinilai lebih cenderung diskriminatif dan bernuansa “nepotisme”, dikarenakan bukan berdasarkan prestasi kerja pegawai melainkan berdasarkan kedekatan dengan lingkaran penguasa, demikian halnya pengembangan karier aparatur seperti roling, rotasi, mutasi pegawai dari satu bidang kebidang sebagai upaya untuk penyegaran suasana kerja pegawai juga diindikasikan kurang baik dilaksanakan, c) Peningkatan Sistem Merit dalam Manajemen Pegawai yaitu menempatkan pegawai sesuai bidang dan latar belakang disiplin ilmu pegawai kurang baik dilaksanakan, hal tersebut terlihat secara keseluruhan jenjang pendidikan pegawai di dominasi oleh tingkat pendidikan SMA yaitu sebanyak 7 orang atau 70% serta masih terdapat eselon III di BKPSDM. yang bergelar Sarjana Pendidikan dan Sarjana Hukum yang notabene kedua jenis disiplin ilmu tersebut kurang dibutuhkan pada bidang-bidang yang ada di BKPSDM.

2. Faktor pendukung dan penghambat pengembangan sumberdaya manusia dalam meningkatkan kinerja aparatur pada BKPSDM Kabupaten Sarmi yaitu: 1) **Faktor pendukung:** (a) Tersedianya aturan payung hukum yang memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai untuk mengikuti program pendidikan, pelatihan dan studi lanjut, (b) Terdapat dukungan pihak eksternal seperti bantuan CSR atau bea siswa bagi pegawai yang akan mengikuti program studi lanjut, (c) Tersedianya lembaga diklat, pendidikan, yang dapat dimanfaatkan BKPSDM untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai, (d) Tersedianya sumber daya anggaran, SDM, dan fasilitas pendukung seperti koneksi jaringan internet, kecanggihan teknologi (aplikasi zoom) dalam rangka mendukung terlaksananya program pengembangan SDM. 2) **Faktor penghambat:**(a) Terbatasnya anggaran sehingga pelaksanaan diklat, seminar hanya dilakukan pada 5 kegiatan saja, (2) Terbatasnya personil/SDM sehingga masih terdapat pegawai yang bekerja tidak sesuai disiplin ilmu, promosi, mutasi, rotasi kurang maksimal dilakukan (3) Fasilitas pendukung pengembangan SDM sifat nya terbatas dan kurang memadai, tidak adanya perpustakaan kantor, terbatasnya literatur-literatur, jaringan internet (4) Lemahnya pengawasan, dan merebaknya nuansa kolusi, promosi jabatan diberikan bukan berdasarkan prestasi kerja (5)

Rendahnya tingkat kesejahteraan pegawai sehingga masih terdapat pegawai yang belum melakukan studi lanjut.

REFERENCE

Buku-Buku

- Abdurrahmat, Fathoni, 2016, *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Afrillita T, Nur. 2013. *Analisis SWOT Dalam menentukan Strategi Pemasaran*, Jakarta: Gramedia Utama.
- Alwi, Hasan, 2015. *Kamus Besar Bahasa Indonesia Cetakan ke 7*, Jakarta: Balai Pustaka.
- Amstrong, Michael, 2010, *Peembangan Sumber Daya Manusia, Alih Bahasa*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Arikunto, Suharsini, 2011, *Metode Penelitian Statistik Edisi Revisi*, Jakarta: Grasindo.
- Danang, Sunyoto, 20013, *Sumber Daya Manusia Cetakan-1*, Yogyakarta: CAPS.
- David, Fred R, 2011, *Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12, Jakarta: Salemba Empat.
- Dirgantoro, Crown. 2011. *Manajemen strategik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Jakarta: PT Grasindo.
- Effendi, Tua Hariandja Marihot, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Jakarta: Grasindo.
- Emzir, 2011, *Metodologi Penelitian Kualitatif Analisis Data*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Fahmi, dkk, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2011. *Manajemen Strategi*. Yogyakarta: BPFE.
- Hamalik, Oemar. 2010. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan Pendekatan Terpadu*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar Kunci Keberhasilan*. Jakarta: CV Haji Mas Agung.
- Hasibuan, Malayu, 2010. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Gunung Agung.

- Heneman, H. G, Fossum, J. A and Diyet, L. D, 2011. *Managing Personnel and Human Resources: Strategies and Programs*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois.
- Irawati, Dewi. 2018. *Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jatmiko, 2013. *Manajemen Strategi*. Malang: UMM Press.
- Kadarisman, 2013, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Luwihono, Slamet, 2013. *Mengubah Perilaku Melalui Sebuah Peraturan*. Jakarta: Majalah Tetruka.
- Mahmudi, 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMPYKPN.
- McClelland, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia–Kedisiplinan Pegawai*. Jakarta: Universitas Mercu Buana.
- Miles, Huberman, A.M. 1992. *Qualitative Data Analysis A Source Book of New Methods*. Edisi ke 2. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moleong, J. Lexy. 2015. *Metedologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Mulyadi, 2017, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Sistem Pelipat Ganda Kerja Perusahaan)*, Jakarta: Salemba Empat.
- Noer, Effendi, Tadjuddin, 2013. *Sumber Daya Manusia, Peluang Kerja dan Kemiskinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Payaman, 2015, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1* . Bandung: PT Indeks.
- Rangkuti, Fredy, 2016, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Orientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ranupandojo dan Husnan, 2016, *Manajemen Sumbaer Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Warga.
- Robert, Mathis, 2012. *Management Resousuce: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rupidara, Neil. S. 2016. *Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia*. Universitas. Kristen Satya Wacana.
- Salusu, Simanjuntak. 2010. *Pengambilan Keputusan Stratejik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.

- Sarwono, 2013, *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Sarwono, Jonathan. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti, 2017. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Siagian, P Sondang, 2010, *Pengembangan Organisasi dan Staf*, Jogyaakarta: Balai Pustaka.
- Sianipar, J.P.G dan Entang, 2013, *Teknik-Teknik Analisis Manajemen: Bahan Ajar DIKLATPIM Tingkat III*; Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Silalahi, Uber. 2016. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, Hendri, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sitanggang, 2009. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Edisi Ketiga*. Jakarta: Erlangga.
- Soekidjo. Notoatmodjo, 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R dan D*, Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh, 2014, *MSDM: Konsep, Teori dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik*, Jakarta: PT Grasindo.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Syafarudin, Alwi, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: BPFE.
- Tobing, David Hizkia, dkk. 2017. *Pendekatan dalam Penelitian Kualitatif*. Bali: Universitas Udayana.
- Yani, 2012, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bekasi: Mitra Wacana Media

Jurnal-Jurnal

- Doni, D., Yogia, M. A., Zainal, M. D. W., Ayu, A., & Purwati, M. L. H. (2021). Effect of Management of Market Levies Management on Trader Satisfaction.
- Erwin, Sudradjat, 2010, *Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Sebagai Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Untuk Meningkatkan Kinerja Pada Pemerintah Daerah Kabupaten Ketapang*, Jurnal Universitas Brawijaya, diakses pada tanggal 17 Juli 2020, pukul 22:00 WIT.

- Indra, Herawan, 2012, *Strategi Pengembangan Kualitas Sumber Daya Aparatur Dalam Meningkatkan Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Nagan Raya Provinsi Aceh*, Jurnal Institut Pemerintahan Dalam Negeri, diakses pada tanggal 17 Juli 2020, pukul 22:00 WIT.
- Krismiati, 2017. *Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di SD Negeri Inpres Angkasa Biak*. Jurnal Office, diakses pada tanggal 17 Juli 2020, pukul 22:00 WIT.
- Muh. Askal Basir, 2015, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Buton*, Jurnal Muhammadiyah Buton, diakses pada tanggal 17 Juli 2020, pukul 22:00 WIT.
- Nasri, H., Nurman, N., Azwirman, A., Zainal, Z., & Riauan, I. (2022). Implementation of collaboration planning and budget performance information for special allocation fund in budget planning in the regional development planning agency of Rokan Hilir regency. *International Journal of Health Sciences (IJHS) Ecuador*, 6(S4), 639-651.
- Riauan, M. A., Sari, G. G., Aslinda, C., & Qurniawati, E. F. (2018). Konstruksi Makna Ketergantungan dalam Perilaku Merokok. *Relasi Negara Industri Dan Masyarakat Dalam Perspektif Komunikasi*, 171.
- Riauan, M. A. I., Kholil, S., & Sikumbang, A. T. (2019). Islamic Symbols on Political Messages in Newspapers in Riau (Study in Regional Head Election 2017). *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 2(1), 254-262.
- Riauan, M. A. I., & Sari, G. G. (2018). Konsep Diri Perokok di Universitas Islam Riau. *Medium: Jurnal Ilmiah Fakultas Ilmu Komunikasi*, 6(2), 27-38.
- Riauan, M. A. I., Aziz, A., Fitri, A., Mulyani, O., & Zainal, Z. (2020). Stereotip Budaya Pada Himpunan Mahasiswa Daerah di Pekanbaru. *Inter Komunika: Jurnal Komunikasi*, 5(1), 43-56.
- Riauan, M. A. I., Aziz, A., & Nurman, N. (2020). Analisis Framing "Aksi Bela Islam" sebagai Dakwah Islam di Riau Pos (A Framing Analysis of "Islam Defense Action" as Islamic Dakwah on Riau Pos Newspaper). *Jurnal Dakwah Risalah*, 31(1), 35-47.
- Subhayano, T., Yogia, M. A., Wedayanti, A. A. P. M. D., & Zainal, M. L. H. (2021). Good Governance in Maintaining Peace and Order at Pangkalan Kerinci District. *Pelalawan Regency*.

Yogia, T. S. M. A., Wedayanti, A. A. P. M. D., & Zainal, R. P. (2021). Ecological Citizenship Camat and Village Head in Maintaining Peace and Order at Pangkalan Kerinci Sub District Pelalawan Regency.

Zainal, Z., Rambey, R. R., & Rahman, K. (2021). Governance of Household Waste Management in Pekanbaru City. *MIMBAR: Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 37(2).