

**PENGEMBANGAN KOMPETENSI SUMBER DAYA APARATUR
DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(BKPSDM) KABUPATEN SUMEDANG PROVINSI JAWA BARAT**

Oleh:

Ardika Nurfurqon
ardhikanur@gmail.com

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang sejatinya menjadi rumah bagi urusan segala aktivitas aparatur di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang harus berhadapan dengan berbagai permasalahan aparatur seperti banyaknya aparatur yang datang hanya sekedar untuk memenuhi syarat absensi, setelah itu pulang ke rumah atau melakukan pekerjaan lain yang tidak berhubungan dengan pencapaian tujuan pemerintah daerah. Tujuan dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur adalah untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kualitas aparatur sipil negara di Kabupaten Sumedang, guna terciptanya aparatur yang mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal. Penelitian yang digunakan dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, menggunakan desain kualitatif dengan metode penelitian deskriptif dan pendekatan induktif yang dilakukan pada objek penelitian. Pengembangan Kompetensi Aparatur di Kabupaten Sumedang dilaksanakan berdasarkan Tingkat Pendidikan, Kesempatan Memperoleh Pendidikan Tinggi melalui pendidikan formal, pelatihan dan mutasi. Aparatur diberikan kesempatan untuk memperoleh jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan untuk memperbaiki kualitas aparatur serta Mutasi yang dilakukan sudah menuju pada penerapan asas *the right man on the right place*.

Kata kunci : Kompetensi, Pendidikan, Pelatihan, Mutasi

PENDAHULUAN

Pemerintah daerah dengan otonomi yang telah diberikan dituntut untuk dapat membuat berbagai kebijakan dengan orientasi kepada peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan, pemberdayaan, dan pembangunan untuk kepentingan masyarakat. Namun, untuk mewujudkan ini tidak semudah membalikkan telapak tangan, hal ini membutuhkan kerjasama yang kuat dari aparatur sipil negara yang berkompeten, berintegritas, dan profesional di tingkat pemerintah daerah sebagai ujung tombak pemerintahan.

Kabupaten Sumedang adalah sebuah kabupaten di Provinsi Jawa Barat, Indonesia. Ibukotanya adalah Sumedang. Kabupaten Sumedang secara geografis terletak antara 6512 353 Lintang Selatan dan 107552 153 Bujur Timur. Wilayah Kabupaten Sumedang sebelah utara berbatasan dengan Kabupaten Indramayu, sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Majalengka, sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Subang sedangkan sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Garut. Luas wilayah Kabupaten Sumedang 1.522,21 km². Kabupaten Sumedang terbagi menjadi dua puluh enam kecamatan dan 277 desa/kelurahan.

Pada hakikatnya, setiap organisasi memposisikan sumber daya manusia sebagai aset terpenting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Apabila dibandingkan dengan faktor lain di dalam organisasi, sumber daya manusia menjadi aset paling berharga dalam hal pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Hal ini memiliki benang merah bahwa untuk mewujudkan tujuan-tujuannya, suatu organisasi harus memiliki sumber daya manusia dengan kompetensi unggul dan tersedia pada saat dan tempat yang tepat (*the right man on the right place*). Usaha yang perlu dilakukan untuk mewujudkan hal tersebut adalah harus dilakukannya pendayagunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam rangka menopang kinerja organisasi.

Sebagai bentuk konkret dari komitmen pemerintah dalam mewujudkan aparatur sipil negara yang profesional dan berintegritas, di tahun 2014 lahirlah Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara sebagai dasar yang menunjukkan keseriusan pemerintah untuk menghasilkan aparatur sipil negara yang mampu bersaing, berkompeten, dan berintegritas sehingga mampu menjawab tantangan yang akan dihadapi oleh pemerintah.

Tugas manajemen aparatur di tingkat pemerintah daerah diurus dan diolah oleh suatu badan yang dibentuk atas dasar Keputusan Presiden Nomor 159 Tahun 2000 Tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah (BKD) sebagai salah satu unsur yang melaksanakan fungsi penunjang penyelenggaraan urusan pemerintahan yang berbunyi "Badan Kepegawaian Daerah yang selanjutnya dalam keputusan ini disingkat BKD adalah perangkat daerah yang melaksanakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah dalam membantu tugas pokok Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah".

Badan Kepegawaian Daerah atau disebut Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang (Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang) sebagai salah satu unit kerja di lingkungan Sekretariat Daerah yang menjalankan fungsi penunjang kepegawaian dan sumber daya manusia di lingkungan kerja Kabupaten Sumedang.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang sejatinya menjadi rumah bagi urusan segala aktivitas aparatur di lingkungan kerja Kabupaten Sumedang. Oleh sebab itu, aparatur dituntut untuk memiliki kompetensi yang baik dalam menunjang kinerjanya. Disamping itu, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang harus berhadapan dengan berbagai permasalahan aparatur seperti banyaknya aparatur yang datang hanya sekedar untuk memenuhi syarat absensi, setelah itu pulang ke rumah atau melakukan pekerjaan lain yang tidak berhubungan dengan pencapaian tujuan pemerintah daerah. Kemudian, kurangnya disiplin aparatur dilatarbelakangi oleh rendahnya motivasi kerja aparatur dan minimnya keterampilan dalam penyelesaian tugas sehari-hari.

Pemerintah tentunya tidak ingin hanya berdiam diri dengan keadaan di atas. Untuk menjawab berbagai problema di atas, maka sangat dibutuhkan upaya pengembangan kompetensi aparatur. Notoatmodjo (2015:2) menyatakan bahwa "Pengembangan Sumber Daya Manusia (*human resources development*) secara makro

adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa”.

Pengembangan aparatur menjadi salah satu bagian penting dalam manajemen kepegawaian yang harus terus-menerus dikembangkan agar meningkatnya kualitas sumber daya aparatur. Dalam dunia birokrasi, berbagai tantangan terus berkembang, oleh sebab itu aparatur pun harus senantiasa dikembangkan melalui berbagai program pengembangan agar terciptanya aparatur sipil negara yang berintegritas dan professional.

Hasibuan (2014:69) menyatakan bahwa pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, dan mutasi. Ketiga cara tersebut diharapkan mampu meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan karakter aparatur sipil negara yang berorientasi pada terwujudnya tujuan organisasi.

Harus diakui bahwa pengembangan kompetensi aparatur saat ini masih belum optimal. Pola pengembangan kompetensi aparatur yang diterapkan masih belum sesuai dengan perencanaan dan pola karier yang selaras dengan peraturan perundang-undangan dan teori yang menjiwoinya.

Kesuksesan suatu organisasi salah satunya dipengaruhi oleh kuantitas dan kualitas sumber daya manusianya. Dalam menentukan ialah penempatan aparatur berbasis kompetensi. Promosi jabatan untuk aparatur harus dilandasi bidang ilmu dan persyaratan yang telah termaktub dalam peraturan perundang-undangan. Namun pada realitanya, masih banyak aparatur di Kabupaten Sumedang yang diposisikan belum sesuai dengan latar belakang ilmu yang dimiliki dan belum memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan terkait. Tentunya, kondisi seperti ini dipengaruhi berbagai faktor seperti faktor politik, ekonomi, budaya, dan faktor-faktor lainnya.

Mutasi pegawai yang sejatinya diperuntukkan untuk mengembangkan kompetensi aparatur dengan memberikan atmosfer baru dalam bekerja dan wawasan baru yang tidak didapatkan di tempat sebelumnya. Justru tidak berjalan dengan hakikat tersebut, fenomena yang terjadi bahwa mutasi dijadikan sebagai ajang “balas dendam” dengan latar belakang politik. Pasca pemilihan kepala daerah sering kali terjadi mutasi dalam jumlah besar yang dilakukan tidak atas prinsip *the right man on the right place*.

Senada dengan fenomena di atas, pengikutsertaan pendidikan dan pelatihan untuk aparatur pun masih berdasarkan atas pola *like and dislike* pimpinan kepada anggotanya. Pelaksanaan pendidikan dan pelatihan belum terealisasi atas kebutuhan organisasi. Imbasnya, pola pendidikan dan pelatihan yang sejatinya salah satu cara pengembangan kompetensi aparatur tidak dapat mencapai sasaran dan kebutuhan organisasi.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) bertanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan, produktivitas, dan kualitas aparatur sipil negara di Kabupaten Sumedang, guna terciptanya aparatur yang mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal.

Pengembangan kompetensi aparatur seringkali belum berjalan dengan baik yang disebabkan kurangnya persentase anggaran yang disediakan untuk menunjang

pengembangan kompetensi aparatur. Dari berbagai faktor yang dapat memengaruhi pengembangan kompetensi aparatur, maka sangat dibutuhkan pola pengembangan kompetensi aparatur guna menciptakan aparatur yang berkualitas.

Pengembangan kompetensi aparatur merupakan usaha yang sangat penting dalam suatu organisasi. Melalui pengembangan kompetensi aparatur yang tepat akan menjadi tolok ukur kemajuan suatu organisasi, karena pada hakikatnya sumber daya manusia merupakan aset penting dalam kemajuan organisasi. Pengembangan kompetensi aparatur dibuat untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, meningkatkan prestasi dan motivasi kerja, dan mendorong terciptanya pelayanan yang baik oleh aparatur.

Pengembangan sumber daya aparatur merupakan tahap atau bagian dari perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Pendidikan bertujuan untuk pengembangan individu. Pelatihan bertujuan untuk merespon apa yang diinginkan organisasi. Sedangkan mutasi membuat karyawan dapat bertindak sesuai dengan keinginan berdasarkan cara atau prosedur yang telah ditetapkan.

KAJIAN PUSTAKA

PEMERINTAHAN DAERAH

Definisi pemerintahan daerah sejatinya berasal dari kata pemerintahan. Dalam penjelasan widodo (2008) adalah suatu institusi, mekanisme, proses, dan hubungan yang kompleks sebagai jalan bagi warga negara dan kelompok-kelompok yang mengartikulasikan kepentingannya, melaksanakan hak dan kewajibannya, dan menengahi atau memfasilitasi perbedaan-perbedaan di antara mereka

Dalam pandangan pemerintah sebagai bagian integral dari masyarakat Ndraha (2003) memberikan penjelasan bahwa posisi pemerintah sebagai bagian integral yang diperintah mengandung implikasi metodologik. Pada gilirannya pemerintah adalah konsumen produk-produknya sendiri. Oleh sebab itu, populasi atau informan penelitian pemerintahan selalu terdiri dari dua unit analisis atau dua kelompok yaitu pihak pemerintah dan pihak yang diperintah.

Lebih lanjut Ndraha (2002) menjelaskan bahwa definisi pemerintahan harus di *reinvent* melalui pendekatan fungsional atau produk. Pendekatan produk atau fungsional bertolak dari kebutuhan manusia yang oleh karena kondisi masyarakat masih sedemikian lemahnya dan tak berdaya (*powerless*) sehingga kebutuhan tersebut belum mampu mereka penuhi sendiri (barang dan jasa), juga bertolak dari kenyataan bahwa kepentingan yang satu cenderung merugikan kepentingan yang lain, dan produk yang oleh karena sifatnya dan demi keadilan dan kemanusiaan, tidak dapat di *provide* oleh lembaga privat atau masyarakat umum, melainkan semata-mata hanya oleh lembaga khusus dan khas (*spesifik*). Produk yang dimaksud adalah jasa publik yang tidak dapat diprivatisasikan dan layanan *civil*. Proses penyediaan (*providing*) produk itu kepada setiap orang tepat pada saat diperlukan, itulah yang disebut pemerintahan. Organ yang dianggap mampu menjalankan proses tersebut secara bertanggungjawab itulah yang disebut pemerintah.

Selain kedua pakar diatas, berikut pakar-pakar lain yang memberikan definisi tentang pemerintahan. Menurut W.S.Sayre Pemerintah adalah organisasi dari negara, yang memperlihatkan dan menjalankan kekuasaannya. Sedangkan C.F. Strong menyatakan Pemerintahan dalam arti luas mempunyai kewenangan untuk memelihara kedamaian dan keamanan negara, ke dalam dan ke luar, sehingga a) Harus mempunyai kekuatan militer atau kemampuan untuk mengendalikan angkatan perang. b) Harus mempunyai kekuatan legislatif (pembuat UU). c) Harus mempunyai kekuatan finansial atau kemampuan untuk mencukupi keuangan masyarakat dalam rangka membiayai ongkos keberadaan negara dalam menyelenggarakan peraturan untuk kepentingan negara. Selain itu R.Mac Iver menyatakan bahwa Pemerintahan adalah suatu organisasi dari orang-orang yang mempunyai kekuasaan ... bagaimana manusia itu bisa diperintah. Woodrow Wilson Pemerintah adalah suatu pengorganisasian kekuatan, tidak selalu berhubungan dengan organisasi kekuatan angkatan bersenjata, tetapi dua atau sekelompok orang dari sekian banyak kelompok orang yang dipersiapkan oleh suatu organisasi untuk mewujudkan maksud dan tujuan bersama mereka, dengan hal-hal yang memberikan keterangan bagi urusan-urusan umum kemasyarakatan.

Konsep Pengembangan Aparatur

Pengembangan aparatur merujuk pada adanya peluang untuk belajar yang didesain guna meningkatkan kompetensi aparatur. Hasibuan (2014:68) menyatakan bahwa pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Hasibuan (2014:69) juga mengatakan bahwa pengembangan adalah "suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan". Kemudian, Hasibuan (2014:102) mengemukakan bahwa mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi.

Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Marwansyah (2012:155) yang berpendapat bahwa "pengembangan merupakan pemberian kesempatan belajar yang bertujuan untuk mengembangkan individu, tetapi tidak dibatasi pada pekerjaan tertentu saat ini atau di masa yang akan datang dan memiliki fokus yang lebih berjangka panjang".

Flippo menggunakan istilah pelatihan untuk aparatur pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pemimpin (Subekhi 2012:69). Lebih lanjut, Wexley dan Yukl dalam Subekhi (2012:69) menyatakan bahwa "pelatihan dan pengembangan adalah istilah yang mengarah pada usaha yang terencana yang dirancang untuk memfasilitasi kebutuhan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan anggota organisasi". Dari definisi ini, memberikan gambaran bahwa sesungguhnya pelatihan berbeda dengan pengembangan. Pelatihan untuk sebagian besar orang memungkinkan mereka menjalankan mesin fotokopi menjawab pertanyaan pelanggan, mengemudikan truk, membuat laporan, mengoperasikan komputer, dan seterusnya. Sedangkan pengembangan mengarah pada kegiatan penilaian, tanggungjawab, pembuatan keputusan, komunikasi untuk menjawab tantangan yang lebih besar.

Gouzali dalam Kadarisman (2012:5) memberi pendapat bahwa "Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar

pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan”.

Menarik benang merah dari beberapa penjelasan para ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa pengembangan adalah rangkaian proses berupa kegiatan atau usaha yang diaplikasikan secara sistematis dan terorganisir guna meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap (moral) aparatur dalam menunjang pencapaian organisasi melalui pendidikan, pelatihan, dan mutasi.

Tujuan Pengembangan Aparatur

Pengembangan aparatur bertujuan untuk meningkatkan kemampuan aparatur agar dapat menjalankan tugas dan fungsi yang diemban dengan baik dan profesional. Kalimat tersebut senada dengan pendapat Wexley dan Latham dalam Marwansyah (2012:156) yang menyatakan bahwa “pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kesadaran diri individu, meningkatkan keterampilan dan meningkatkan motivasi untuk melaksanakan tugasnya secara memuaskan”.

Hasibuan (2014:70-72) menerangkan tujuan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. produktivitas kerja
dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik;
2. efisiensi
pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi hausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar;
3. kerusakan
pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya;
4. kecelakaan
pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang;
5. pelayanan
pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan;

6. moral
dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik;
7. karier
kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang;
8. konseptual
manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik;
9. kepemimpinan
kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis;
10. balas jasa
balas jasa (gaji, upah, insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja semakin besar;
11. konsumen
pengembangan pegawai memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Pada hakikatnya pengembangan sumber daya aparatur ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja pada semua lapisan organisasi melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap aparatur ke arah yang lebih baik.

Ruang Lingkup Pengembangan Aparatur

Menurut Notoatmodjo (2015:14) ruang lingkup Pengembangan Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi atau institusi mencakup dua pokok kegiatan yang saling berkaitan, yaitu:

1. pendidikan dan pelatihan sebagai upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia , yang mencakup:
 - a. prinsip-prinsip pendidikan dan pelatihan;
 - b. tujuan dan kurikulum pendidikan dan pelatihan;
 - c. metoda dan alat bantu pendidikan dan pelatihan;
 - d. evaluasi pendidikan dan pelatihan;
 - e. institusi Pengembangan Sumber Daya Manusia ,
2. manajemen sumber daya manusia,
 - a. prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia;
 - b. perencanaan sumber daya manusia;
 - c. penarikan dan seleksi sumber daya manusia;

- d. motivasi kerja dan kinerja;
- e. sistem penilaian prestasi kerja;
- f. sistem pemberian kompensasi;
- g. pelayanan kesehatan dan keselamatan kerja;
- h. pengembangan diri dan karier.

Pendapat Notoatmodjo memiliki pandangan bahwa “yang menjadi faktor utama dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah pendidikan dan pelatihan”.

Hasibuan (2014:69) mengemukakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia mencakup tiga hal, yaitu “pendidikan, pelatihan, dan mutasi”. Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan tahap atau bagian dari perencanaan sumber daya manusia secara keseluruhan. Pendidikan bertujuan untuk pengembangan individu. Pelatihan bertujuan untuk merespon apa yang diinginkan organisasi. Sedangkan mutasi membuat karyawan dapat bertindak sesuai dengan keinginan berdasarkan cara atau prosedur yang telah ditetapkan.

Konsep Kompetensi

Kompetensi merupakan salah satu hal yang diperlukan oleh seseorang karena tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditentukan. Untuk meningkatkan kompetensi seseorang tentunya perlu diperhatikan aspek-aspek yang menjadi penilaian dalam diri seseorang.

Menurut Wibowo (2012:324) mengemukakan bahwa “kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan dan tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

Berdasarkan pengertian di atas dapat diartikan bahwa kompetensi merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan tugas, kemudian tugas tersebut dikerjakan atas dasar kemampuan yang dimiliki dalam bentuk pengetahuan keterampilan sikap perilaku serta keteladanan sehingga tugas tersebut mampu dilaksanakan dan diselesaikan dengan efektif dan efisien.

Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan faktor-faktor internal individu lainnya untuk mendapat mengerjakan sesuatu pekerjaan secara optimal. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap manusia.

Spencer dan Spencer dalam Wibowo (2012:325) menjelaskan bahwa “kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengidentifikasi cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu yang cukup lama”.

Secara teoritik mengenai karakteristik kompetensi yang dikemukakan oleh Spencer dalam Wibowo (2012: 325-326), yaitu:

1. motif
sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu;
2. sifat
karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur;
3. konsep diri
sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang;
4. pengetahuan
informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan;
5. keterampilan
kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi memiliki 5 (lima) ciri di dalamnya yakni motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang saling mendukung sehingga komponen-kompeten tersebut menjadi satu yang disebut sebagai kompetensi.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang merupakan “penyaluran rasa ingin tahu manusia terhadap sesuatu/masalah dengan perlakuan tertentu (seperti memeriksa, mengusut, menelaah dan mempelajari secara cermat dan sungguh-sungguh) sehingga diperoleh sesuatu (seperti mencapai kebenaran, memperoleh jawaban, pengembangan ilmu pengetahuan, dan sebagainya)” (Iqbal Hasan, 2002: 9) dalam penelitian Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat, menggunakan desain kualitatif dengan metode penelitian deskriptif dan pendekatan induktif yang dilakukan pada objek penelitian. Menurut Nazir (2011:166), “pendekatan induktif adalah cara berfikir untuk memberi alasan yang dimulai dengan pernyataan-pernyataan yang spesifik untuk menyusun suatu argumentasi yang bersifat umum”. Ruang lingkup penelitian pada pembahasan ini meliputi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. Teknik pengumpulan data yang digunakan diantaranya dokumentasi, obesrvasi, penulurusan data online, dan wawancara. Sumber data dalam penelitian ini adalah *place*,

person, and paper. Teknik analisis data dalam penelitian kualitatif yaitu terbagi menjadi 3 tahapan, diantaranya “*data reduction, data display, dan drawing conclusion*” (Silalahi, 2012:339).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang

Struktur Organisasi, Tugas Pokok, dan Fungsi

Sesuai Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang dan sesuai Peraturan Bupati Sumedang Nomor 25 Tahun 2017 tentang Uraian Tugas Jabatan Struktural Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia . Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang mempunyai tugas membantu Bupati dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah dibidang kepegawaian. Adapun fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang yaitu:

1. penyusunan kebijakan bidang kepegawaian daerah sesuai dengan rencana strategis yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Daerah;
2. penyusunan perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian bidang mutasi pegawai;
3. penyusunan perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian bidang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai;
4. penyusunan perencanaan, pembinaan, koordinasi dan pengendalian bidang pembinaan dan pengembangan pegawai;
5. penyelenggaraan urusan kesekretariatan; dan
6. pembinaan kelompok jabatan fungsional.

Visi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang yang dirumuskan berdasarkan tugas dan fungsinya, sesuai dengan visi yang ditetapkan, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang harus tetap menjadi instansi sebagai poros pegawai dan mampu mengantisipasi serta menghadapi setiap tantangan yang ada dalam era globalisasi.

Visi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang yaitu, **“Terwujudnya Aparatur Sipil Negara Kabupaten Sumedang Yang Kompeten pada Tahun 2018”**. Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang dirumuskan dan dinyatakan agar seluruh pihak berkepentingan dapat mengenal dan mengetahui peran dan program-program Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang serta hasil yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang Tahun 2014-2018 yaitu :

1. Meningkatkan dan mengembangkan pendidikan dan pelatihan aparatur sipil Negara berbasis kompetensi;
2. Meningkatkan penataan dan penempatan aparatur sipil Negara sesuai kompetensinya;
3. Meningkatkan disiplin dan kinerja aparatur sipil negara;
4. Meningkatkan pelayanan administrasi kepegawaian aparatur sipil negara yang didukung oleh data dan informasi yang akurat.

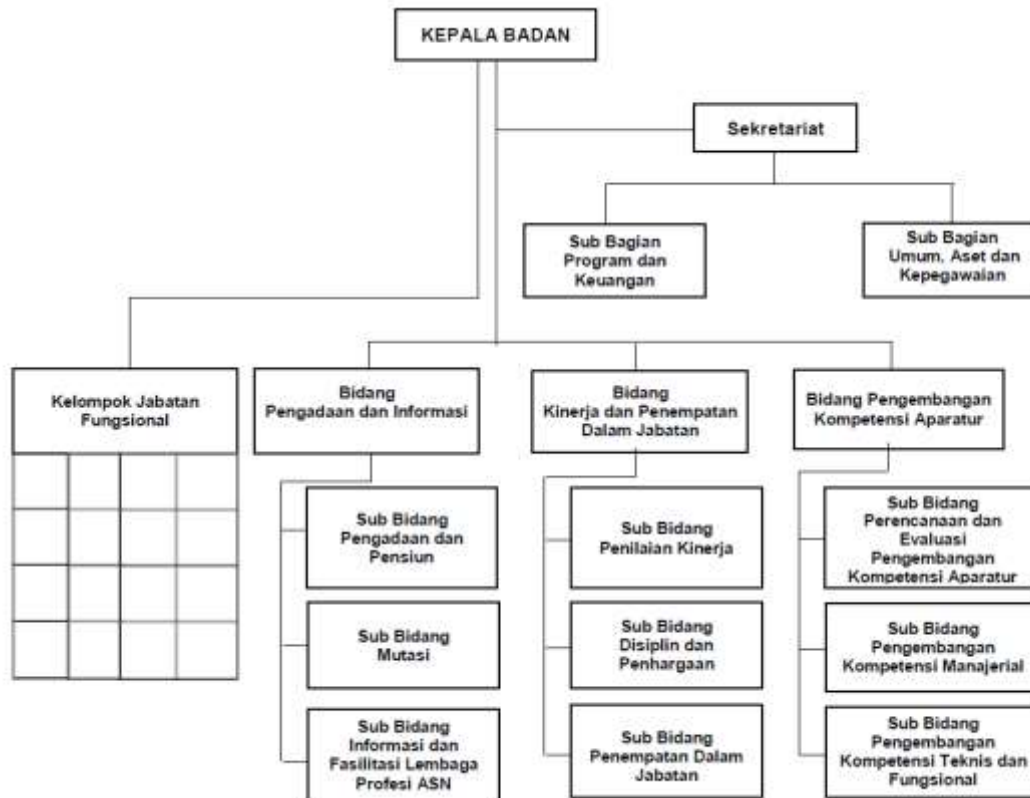
Untuk merealisasikan fungsinya, maka struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang, terdiri atas:

1. Kepala;
2. Sekretariat, membawahi:
 - a. Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan; dan
 - b. Kepala Sub Bagian Umum, Aset dan Kepegawaian.
3. Bidang Pengadaan dan Informasi, membawahi :
 - a. Kepala Sub Bidang Pengadaan dan Pensiun;
 - b. Kepala Sub Bidang Mutasi; dan
 - c. Kepala Sub Bidang Informasi dan Fasilitas Lembaga Profesi ASN
4. Bidang Kinerja dan Penempatan dalam Jabatan, membawahi :
 - a. Kepala Sub Bidang Penilaian Kinerja;
 - b. Kepala Sub Bidang Disiplin dan Penghargaan; dan
 - c. Kepala Sub Bidang Penempatan dalam Jabatan
5. Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur :
 - a. Kepala Sub Bidang Perencanaan dan Evaluasi Pengembangan Kompetensi Aparatur;
 - b. Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial; dan
 - c. Kepala Sub Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis dan Fungsional

Kepala Badan berada pada level teratas dimana dalam tupoksinya dibantu oleh Sekretaris Badan yang juga membawahi sekretariat beserta kepala bidang, sehingga memudahkan dalam pelaporan dan pembagian tugas. Untuk memudahkan melihat hierarki dalam struktur organisasi, maka dapat dilihat pada gambar 1.1 berikut ini:

Gambar 1.1

Bagan Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang Berdasarkan Peraturan Daerah No. 11 Tahun 2016



Sumber:. Peraturan Bupati Sumedang No. 25 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi, Uraian Tugas, dan Fungsi BKPSDM Kabupaten Sumedang

Susunan Kepegawaian dan Kelengkapan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang

Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang dan sesuai Peraturan Bupati Sumedang Nomor 25 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi, Uraian Tugas, dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang.

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur di Kabupaten Sumedang

1. Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pendidikan

A. Tingkat Pendidikan

Kualitas sumber daya manusia di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang menjadi salah satu tolok ukur tingkat keberhasilan manajemen aparatur di lingkungan kerja Kabupaten Sumedang. Latar belakang pendidikan formal menjadi salah satu faktor pendukung kompetensi aparatur dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam memberikan pelayanan kepada aparatur di lingkungan kerja Kabupaten sumedang. Berikut data yang menyajikan latar belakang pendidikan aparatur di BKPSDM Kabupaten Sumedang:

Tabel 1.1
Aparatur Sipil Negara
di BKPSDM Kabupaten Sumedang berdasarkan Tingkat Pendidikan
Tahun 2018

No	Unit	Tingkat Pendidikan				Jumlah
		SMA	DIPLOMA	S1	S2	
1	Sekretariat	4	3	7	2	16
2	Bidang Pengembangan Kompetensi Aparatur	1	2	3	3	9
3	Bidang Kinerja Dan Penempatan Dalam Jabatan	1	-	6	3	10
4	Bidang Pengadaan Dan Informasi	2	2	8	1	13
	TOTAL	8	7	24	9	48

Sumber: Data Keadaan Pegawai BKPSDM Kabupaten Sumedang, diolah oleh peneliti, 2018

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat diketahui bahwa sumber daya aparatur yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang mayoritas memiliki latar belakang pendidikan formal pada jenjang Strata I (S1) dan Strata II (S2). Hal ini tentunya dapat dikategorikan baik, namun pada pelaksanaan tugasnya harus ditopang oleh keterampilan-keterampilan lain yang juga menunjang kompetensi aparatur.

Data di atas menunjukkan bahwa jumlah aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang berjumlah 48 orang. Apabila ditinjau dari latar belakang pendidikan, maka aparatur yang berpendidikan SMA berjumlah 8 orang (16,6%), Diploma III berjumlah 7 orang (14,6%), Sarjana S1 sebanyak 24 orang (50%), dan Sarjana S2 berjumlah 9 orang (18,75%). Berdasarkan data di atas yang didukung oleh data tingkat pendidikan aparatur, maka dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang sudah baik, dibuktikan dengan banyaknya aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan jenjang S1 dan sebagian lagi sudah S2.

B. Kesempatan Memperoleh Pendidikan Tinggi

Berdasarkan data Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Aparatur Kabupaten Sumedang Prinsip Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang memberikan kesempatan seluas-seluasnya bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang untuk memperoleh pendidikan tinggi yang lebih baik, dimana BKPSDM setiap tahunnya membuka kesempatan tersebut, bahkan dianjurkan untuk diikuti”.

Pernyataan di atas didukung dengan data jumlah ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang yang mendapat kesempatan tugas belajar dan izin belajar sebagaimana data tabel 1.2 dan 1.3 berikut:

Tabel 1.2 Jumlah Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Sumedang yang Melaksanakan Tugas Belajar Tahun 2014-2018

NO	PROGRAM /TINGKAT PENDIDIKAN	JUMLAH (ORANG)				
		TAHUN 2014	TAHUN 2015	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2018
1	D-3	-	-	-	-	-
2	D-4	-	-	-	-	-
3	S-1	5	1	-	-	-
4	S-2	8	8	-	-	-
5	S-3		1	1	-	-
	Jumlah	13	10	1	-	-

Sumber: Renstra BKPSDM Kabupaten Sumedang 2018

Tabel 1.3 Jumlah Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kabupaten Sumedang yang Melaksanakan Izin Belajar Tahun 2014-2018

No	PROGRAM /TINGKAT PENDIDIKAN	Jumlah/ Orang				
		Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Tahun 2018
1	PAKET C	2	2	0	0	10
2	D-3	3	3	3	6	4
3	D-4	1	0	1	27	43
4	S-1	139	60	58	68	57
5	S-2	77	81	27	33	18
6	S-3	2	4	1	0	0
7	PROFESI	-	-	-	4	4
	Jumlah	224	150	90	138	136

Sumber: Renstra BKPSDM Kabupaten Sumedang 2018

Lebih lanjut, berdasarkan data dari Sub Bidang Pengembangan dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang menunjukkan bahwa pada tahun 2014-2018 terdapat 24 ASN yang mengikuti tugas belajar sebanyak 2 orang yang sedang mengikuti pendidikan Strata 3 (S-3), 16 Orang Strata 2 (S-2) dan 6 Orang S-1 dan izin belajar sebanyak 738 orang yang sedang mengikuti jenjang pendidikan S-3 berjumlah 7 orang, S-2 berjumlah 236 orang,

pendidikan S-1 berjumlah 382 orang, dan Diploma IV dan III berjumlah 91 orang. Dari total 762 ASN yang mengikuti tugas belajar dan izin belajar, mereka semua berasal dari instansi diluar Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang. Dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya Pemerintah Kabupaten Sumedang dalam hal ini Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada semua ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang untuk memperoleh kesempatan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dengan persyaratan yang telah ditentukan.

2. Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Pelatihan

A. Jenis Pelatihan yang Dilaksanakan

Berdasarkan data pelaksanaan pelatihan yang dilaksanakan selama tahun 2014-2017 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.4 JUMLAH PEGAWAI YANG MENGIKUTI DIKLAT TEKNIS
TAHUN 2014-2017**

No	JENIS DIKLAT	JUMLAH (Orang)			
		Tahun 2014	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
JENIS DIKLAT PIM					
1	Diklatpim Tk. II	1	1	2	-
2	Diklatpim Tk. III	10	6	11	5
3	Diklatpim Tk. IV	85	2	10	8
Jumlah		96	9	23	13
JENIS DIKLAT TEKNIS					
1	Diklat Teknis Pelayanan Prima	40	-	-	-
2	Diklat Teknis Dasar bagi Polisi Pamong Praja	30	-	-	-
3	Diklat Pengelolaan Aset/ Barang Daerah	64	-	-	-
4	Bimtek Tata Naskah Dinas Elektronik	64	-	-	-
5	Bimtek Penatausahaan Keuangan Berbasis Akual	30	-	33	-
6	Diklat Teknis Pengelolaan Kepegawaian	-	-	40	-
7	Diklat Teknis Dasar Bidang jalan dan jembatan	-	-	-	30
8	Diklat Teknis Penyusunan Ranstra	-	-	-	30
9	Diklat Revolusi Mental	-	-	-	9
10	Diklat Kepamongprajaan bagi Camat dan Pejabat Strategis	-	-	-	13
11	Diklat Teknis lainnya	-	-	23	361
Jumlah		228	-	96	443
JENIS DIKLAT FUNGSIONAL					
1	Diklat P2UPD	13	-	-	-
2	Diklat Pembentukan Auditor Ahli	-	-	7	-
3	Diklat substantif pengawas pemerintahan	-	-	3	-
4	Diklat Fungsional peneliti pratama I	-	-	-	1
5	Diklat Pembentukan Penjenjangan Auditor	-	-	-	6
Jumlah		13	-	10	7

Sumber: Bidang Diklat BKPSDM Kabupaten Sumedang 2017

Realisasi pelaksanaan pelatihan di tahun 2014-2017 disesuaikan dengan anggaran yang dimiliki dan kuota dari panitia penyelenggara pelatihan. Berdasarkan data di atas, maka jenis pelatihan yang dilaksanakan selama tahun 2014-2017 adalah Diklat PIM, Diklat Teknis, dan Diklat Fungsional (Peningkatan Kapasitas Bidang).

Pengembangan Kompetensi Aparatur Melalui Mutasi

A. Penerapan Prinsip *The Right Man On The Right Place*

Mutasi yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang sudah mulai mendorong ke arah penerapan Prinsip *the right man on the right place*. Namun, memang masih ada yang belum bisa diterapkan secara menyeluruh. Berdasarkan pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip *the right man on the right place* dalam pelaksanaan mutasi di Kabupaten Sumedang belum sepenuhnya dapat menerapkan prinsip *the right man on the right place*. Namun upaya yang dilakukan untuk penerapan prinsip ini sudah dilakukan dengan baik.

B. Kuantitas Pelaksanaan Mutasi per Tahun

Mutasi yang dilakukan selama periode tahun 2017 sebanyak 4 kali mutasi yaitu pada bulan september, oktober, november, dan desember. Mutasi ini dilakukan secara bertahap. Pernyataan di atas didukung dengan data mutasi jabatan struktural dalam lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang Tahun 2017 sebagaimana data tabel 1.5 berikut:

Tabel 1.5 Jumlah Pemrosesan Perpindahan Antar SKPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang Tahun 2014-2018

No.	Uraian	Jumlah Orang
1	2	5
1	Tahun 2014	52
2	Tahun 2015	62
3	Tahun 2016	170
4	Tahun 2017	87
5	Tahun 2018	55
Jumlah		374

Sumber: Bidang Mutasi dan Informasi Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang, 2018

Berdasarkan pernyataan informasi dan didukung data di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kuantitas pelaksanaan mutasi pada Kabupaten Sumedang selama tahun 2014-2018 dilaksanakan sebanyak 374 berdasarkan mekanisme dalam SOP (*Standard Operational Procedure*), walaupun terkadang disesuaikan dengan kondisi yang berkembang dalam penyelenggaraan organisasi.

4.2.2 Pembahasan

4.2.2.1 Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur

Berdasarkan Undang-undang ASN menunjukkan bahwa untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, perlu diterapkan ASN sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola dan mengembangkan dirinya dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya dan menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara. Penerapan merit sistem yaitu adanya kesesuaian antara kecakapan yang dimiliki oleh seorang aparatur dengan jabatan yang dipercayakan kepadanya, melalui tingkat pendidikan formal, tingkat pendidikan non-formal/diklatpim, pendidikan dan latihan teknis, tingkat pengalaman kerja, dan tingkat penguasaan tugas dan pekerjaan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan dalam manajemen kepegawaian untuk mewujudkan amanat undang-undang tersebut dengan melaksanakan pengembangan kompetensi aparatur. Pengembangan kompetensi sumber daya aparatur merupakan suatu proses dalam rangka peningkatan kualitas atau kemampuan aparatur untuk mencapai suatu tujuan bersama baik antara individu maupun secara organisasional. Hal ini juga dipertajam dengan teori yang digunakan oleh peneliti, yaitu teori Hasibuan (2014:69) yang mengemukakan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia mencakup tiga hal, yaitu “pendidikan, pelatihan, dan mutasi”.

4.2.2.1.1 Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Pendidikan Formal

Pendidikan formal merupakan kebutuhan yang sangat mendasar untuk pembangunan negara. Maju tidaknya suatu negara dapat dilihat dari kualitas pendidikan yang ada didalamnya. Jika pendidikan berkualitas baik, maka sangat besar kemungkinan bahwa negara tersebut akan mengalami kemajuan. Begitu juga sebaliknya, jika pendidikan berkualitas buruk, dapat dipastikan negara tersebut tidak mampu untuk bersaing dengan negara-negara lain.

Pendidikan formal adalah peningkatan kemampuan dan pengetahuan secara teoretis yang diperoleh melalui jenjang pendidikan nasional seperti pendidikan dasar, pendidikan pertama, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi. Aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi tentu berbeda dengan aparatur yang latar belakang pendidikannya rendah. Baik dari sisi kualitas, kemampuan, maupun kompetensi.

Realita yang terjadi di lapangan, aparatur yang memiliki latar belakang pendidikan tinggi mampu lebih memahami dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, juga mampu berpiki visioner dalam menentukan rencana strategis berikutnya. Sedangkan, aparatur dengan latar belakang pendidikan rendah akan menunjukkan keterlambatan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan data tentang bagaimana tingkat pendidikan formal aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang dan bagaimana kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi, dapat

diketahui bahwa tingkat pendidikan aparatur yang berada di lingkungan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang masuk dalam kategori baik, dikarenakan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang diisi oleh aparatur yang berpendidikan SMA berjumlah 8 orang (16,6%), Diploma III berjumlah 7 orang (14,6%), Sarjana S1 sebanyak 24 orang (50%), dan Sarjana S2 berjumlah 9 orang (18,75%).

Kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang yang dalam hal ini dikelola oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang memiliki prinsip bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang memberikan kesempatan seluas-seluasnya bagi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang untuk memperoleh pendidikan tinggi yang lebih baik, dimana BKPSDM setiap tahunnya membuka kesempatan tersebut, bahkan dianjurkan untuk diikuti baik dalam program tugas belajar maupun izin belajar.

Berdasarkan data yang peneliti dapatkan dari Sub Bidang Pengembangan dan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang menunjukkan bahwa pada tahun 2017 terdapat 69 ASN yang mengikuti tugas belajar dan izin belajar dengan komposisi tugas belajar sebanyak 2 orang yang sedang mengikuti pendidikan Strata 2 (S-2) yang dibiayai oleh pihak ketiga dan izin belajar sebanyak 67 orang yang sedang mengikuti jenjang pendidikan S-2 berjumlah 19 orang, pendidikan S-1 berjumlah 44 orang, dan Diploma III berjumlah 4 orang. Tentu, kesempatan untuk memperoleh pendidikan yang lebih tinggi ini, sangat sering terkendala dengan keterbatasan alokasi anggaran yang disediakan oleh pemerintah daerah, sehingga dapat dikatakan bahwa sangat minim kuota yang disediakan untuk program tugas belajar.

Kesempatan memperoleh pendidikan yang lebih tinggi ini juga memberikan catatan negatif bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang dimana dari total 69 ASN yang mengikuti tugas belajar dan izin belajar, mereka semua berasal dari instansi diluar Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang. Hal ini tentu menjadi rapor merah bagi Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang dan jajaran yang menunjukkan bahwa kurangnya motivasi aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang untuk memiliki jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

4.2.2.1.2 Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya pembelajaran yang diselenggarakan organisasi baik pemerintah maupun lembaga swadaya masyarakat ataupun perusahaan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil dikemukakan bahwa tujuan diklat PNS adalah untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, dan keterampilan PNS sehingga tercapainya daya guna dan

hasil guna yang sebesar-besarnya. Dalam regulasi ini ditetapkan bahwa diklat yang dilaksanakan adalah diklat pra-jabatan dan diklat dalam jabatan terdiri dari diklat kepemimpinan, diklat fungsional, dan diklat teknis.

Pelaksanaan pelatihan di Kabupaten Sumedang selama periode tahun 2014-2017 ada beberapa jenis pelatihan yang diikuti oleh aparatur yang ada di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang antara lain Diklat PIM II, Diklat PIM III, Diklat PIM IV dan Diklat Teknis serta Diklat Fungsional. Pemerintah Kabupaten Sumedang merekomendasikan sebanyak 177 aparatur pada periode 2014-2017 yang mengikuti Diklat PIM. Diklat Teknis pada periode 2014-2017 yang ada di Pemerintah Kabupaten Sumedang sebanyak 767 orang dan Diklat Fungsional yang diikuti masing-masing sebanyak 30 aparatur yang diselenggarakan oleh Pemerintah Kabupaten Sumedang sendiri.

4.2.2.1.3 Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Melalui Mutasi

Mutasi adalah proses pemindahan kerja seseorang / beberapa orang dalam lingkup organisasi yang sama dengan sebelumnya pada level atau jabatan yang sama. Mutasi dapat berupa perpindahan pegawai ke dalam jabatan atau tugas yang lebih tinggi yang disebut promosi. Perpindahan aparatur ke bidang tugas lain yang masih sejajar disebut mutasi area. Perpindahan aparatur ke posisi yang lebih rendah disebut dengan demosi. Oleh karena itu, status aparatur bersifat tidak tetap, bergerak ke arah vertikal maupun horizontal.

Mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan karena tujuannya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan (Hasibuan 2014:102). Mutasi bermanfaat apabila senantiasanya menerapkan prinsip utama dalam mutasi yaitu memutasikan aparatur kepada posisi yang tepat sesuai kaidah *the right man on the right place*. Pendapat ini didukung oleh Kadarisman (2012:69) yang menyatakan bahwa “mutasi karyawan termasuk fungsi pembangunan karenan fungsinya adalah meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi”. Lebih lanjut dikatakan bahwa “mutasi merupakan kekuatan yang sanggup mengubah posisi karyawan sehingga dikatakan salah satu cara paling ampuh untuk mengembangkan pegawai dalam karyawan”.

Penerapan mutasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang belum sepenuhnya mampu menerapkan prinsip *the right man on the right place*. Berdasarkan data mutasi jabatan struktural dalam lingkungan pemerintah Kabupaten Sumedang Tahun 2017, mutasi yang dilakukan selama periode tahun 2017 sebanyak 4 kali mutasi yaitu pada bulan september, oktober, november, dan desember. Mutasi ini dilakukan secara bertahap.

Pada dasarnya dalam mengisi jabatan tertentu dalam sebuah organisasi pemerintahan harus disesuaikan dengan analisis jabatan. Analisis jabatan merupakan suatu cara mendasar dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan gambaran komprehensif mengenai suatu posisi jabatan, kemudian menyadurnya ke dalam format yang memudahkan untuk dipahami secara akurat informasi tentang jabatan

dalam organisasi, serta merancang program dan kegiatan penataan jabatan dan peningkatan kompetensi jabatan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan peneliti terhadap struktur yang ada di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang pada Tahun 2016 terdapat 170 Pegawai yang melakukan pemrosesan perpindahan pegawai antar SKPD di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumedang. Sehingga ini tentu akan turut mempengaruhi kinerja organisasi SKPD terkait. Maka dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip *the right man on the right place*, sudah dilakukan pada sebagian lini organisasi, namun belum dilakukan secara menyeluruh.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang dalam pengembangan kompetensi sumber daya aparatur dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

Pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang dilaksanakan melalui beberapa cara antara lain:

a. Pendidikan formal dan pelatihan

Aparatur diberikan kesempatan untuk memperoleh jenjang pendidikan yang lebih tinggi dan untuk memperbaiki kualitas aparatur, namun pelaksanaannya belum maksimal karena rendahnya motivasi aparatur.

b. Mutasi

Mutasi yang dilakukan sudah menuju pada penerapan asas *the right man on the right place*, namun belum mampu diterapkan secara menyeluruh yang diakibatkan oleh faktor politik.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian di atas, maka peneliti memberikan saran kepada Pemerintah Kabupaten Sumedang sebagai berikut:

1. Perlu meningkatkan pemberian kesempatan kepada seluruh aparatur untuk mendapatkan dan memperoleh program pengembangan kompetensi aparatur melalui pendidikan dan pelatihan.
2. Perlu dilakukan analisis kebutuhan organisasi baik analisis jabatan ataupun analisis kebutuhan aparatur dalam pemberian pendidikan, pelatihan, dan mutasi agar pengembangan kompetensi aparatur yang dilakukan dapat berjalan dengan efektif dan efisien serta terwujudnya asas *the right man on the right place*.

3. Perlu meningkatkan kerjasama dengan pihak ketiga dalam rangka pengembangan kompetensi aparatur di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang agar banyak alternatif pilihan dalam pengembangan kompetensi aparatur yang dilakukan.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU-BUKU

- Hasibuan, Malayu S. P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasan, M. Iqbal, Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya, Ghalia Indonesia, Bogor, 2002
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Rajawali Press.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Nazir. 2011. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Ndraha, Taliziduhu. 2002. *Kybernology (Ilmu Pemerintahan Baru)*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Ndraha. 2009. *Kybernologi Politik & Kybernologi Administrasi (Bukan Salah Ibu Mengandung Tapi Salah Bapak Memandang)*. Jakarta : Sirao Credentia Center.
- Notoadmodjo, Soekidjo. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia* . Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Silalahi, Ulber. 2012. *Metode Penelitian Sosial*. Bandung : Refika Aditama
- Subekhi, Akhmad & Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja - Edisi Ketiga*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

B. PERUNDANG-UNDANGAN

Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil.

Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 159 Tahun 2000 Tentang Pedoman Pembentukan Badan Kepegawaian Daerah.

Peraturan Daerah Kabupaten Sumedang Nomor 11 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Kabupaten Sumedang.

Peraturan Bupati Sumedang Nomor 25 Tahun 2017 Tentang Susunan Organisasi, Uraian Tugas, dan Fungsi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Sumedang

C. Sumber Lain

Rencana Strategis Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM)