

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA APARATUR DI KOTA TASIKMALAYA

Arifah Rosmajudi

E-mail: arifahrosstia@gmail.com

Program Studi Ilmu Administrasi Negara
STIA YPPT Priatim Tasikmalaya

ABSTRAK

Kemampuan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara menjadi salah satu kunci keberhasilan pembangunan. Upaya untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan kerja ASN diperlukan strategi agar mampu mendukung terhadap visi dan misi pembangunan, termasuk di Pemerintahan Kota Tasikmalaya. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Tasikmalaya dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Pemerintahan Kota Tasikmalaya. Penelitian menggunakan metode deskriptif, yang bertujuan untuk menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Pemerintahan Kota Tasikmalaya, dengan data bersumber dari referensi-referensi yang relevan, dokumen-dokumen yang berkaitan dengan objek penelitian untuk dianalisis dan dievaluasi yang selanjutnya dijadikan sebuah kesimpulan. Tinjauan literatur membantu penulis mengetahui sejarah dan sifat subjeknya dan mengidentifikasi kesenjangan dalam masalah penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Tasikmalaya telah berupaya mengembangkan Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya dengan berbagai strategi, diantaranya melalui Diklatpim, Diklat Fungsional, Diklat Teknis, dan diarahkan untuk mengikuti seminar, workshop, magang, maupun mengikuti kursus yang dapat menunjang terhadap pengetahuan dan kemampuan kerja pegawainya, namun demikian masih terdapat beberapa hambatan dan tantangan dalam mencapai keberhasilannya.

Kata Kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia, ASN, Pendidikan dan Pelatihan

ABSTRACT

The ability of human resources of the State Civil Apparatus is one of the keys to successful development. Efforts to develop knowledge and work skills of ASN require a strategy to be able to support the vision and mission of development, including in the Tasikmalaya City Government. This study aims to analyze the strategy implemented by the Regional Education and Training Personnel Board of the City of Tasikmalaya in developing human resources within the Government of the City of Tasikmalaya. The research uses a descriptive method, which aims to describe the actual situation regarding the development of human resources in the City Government of Tasikmalaya, with data sourced from relevant references, and documents related to the object of research to be analyzed and evaluated which then becomes a conclusion. . The literature review helps the author to know the history and nature of the subject and identify gaps in the research problem. The results of the study show that the Tasikmalaya City Regional Education and Training Personnel Agency has attempted to develop the State Civil Apparatus within the Tasikmalaya City Government with various strategies, including through Diklatpim, Functional Education and Training, Technical Training, and is directed to attend seminars, workshops, internships, or take courses. that can support the knowledge and work abilities of its employees, however, there are still some obstacles and challenges in achieving its success.

Keywords: Human Resource Development, ASN, Education and Training

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi telah memberikan perubahan-perubahan dalam struktur pemerintahan yang bertujuan meningkatkan pelayanan publik. Istilah birokrasi secara harfiah berarti memerintah melalui kantor, dalam hal ini adanya lembaga yang bersifat hierarkis yang bertugas merumuskan, memberlakukan, dan menegakkan kebijakan publik dengan cara yang efisien dan adil. Birokrasi memiliki empat karakteristik utama, yaitu hierarki yang jelas, spesialisasi, pembagian kerja, dan seperangkat aturan formal atau standar operasional prosedur. Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya diperlukan pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik melalui pengembangan.

Manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk mengelola bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Jackson, 2002, p. 2). Pengembangan sumber daya manusia mengacu pada kegiatan perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusianya dalam jangka waktu tertentu. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan semua orang dalam suatu masyarakat. Dalam istilah ekonomi, ini dapat digambarkan sebagai akumulasi modal manusia dan investasi efektifnya dalam pembangunan ekonomi.

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) diharapkan dapat meningkatkan kinerja ASN di lingkungan kerjanya, dimana dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan motivasi berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang ada di lingkungan Dinas Pariwisata Kota Batu (Bayu Krisdianto, 2017). Pengembangan SDM memiliki tujuan untuk mengembangkan

daripada kemampuan setiap pegawai sebagai individu. Kemampuan masing-masing individu dalam kaitannya dengan perannya saat ini. Kemampuan setiap pegawai dalam hubungannya dengan peran masa depan yang diharapkan.

Penelitian lain menunjukkan bahwa pendidikan, pelatihan dan pengembangan mempengaruhi kualitas SDM pemerintah yang selanjutnya mempengaruhi kinerja instansi pemerintah yang diwujudkan melalui kualitas pelayanan kepada masyarakat. Semakin tinggi kualitas pelayanan, semakin tinggi kepuasan publik (Asri, 2015). Pengembangan SDM adalah proses di mana karyawan dalam sebuah perusahaan dibantu secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan (Rao, 1996).

Salah satu tujuan utama departemen sumber daya manusia yaitu mempertahankan produktivitas dengan menyediakan organisasi dengan jumlah pekerja yang berkualitas dan efisien. Manajer SDM yang baik harus terus menganalisis beban kerja dan mengetahui di mana letak potensi masalah ketenagakerjaan dan kapan saatnya untuk mendapatkan bantuan tambahan. Pengembangan SDM merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan dalam organisasi di masa yang akan datang (Price, 2011).

Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses dimana suatu organisasi menambah nilai bagi organisasinya dengan menambahkan nilai kepada karyawannya. Pendidikan profesional, pelatihan kerja, peluang pertumbuhan, dan pengetahuan tentang peraturan pemerintah adalah semua cara organisasi mengembangkan pegawainya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

implementasi kebijakan pelatihan dan pengaturan hirarki Instansi Pemerintah Daerah belum dilaksanakan secara optimal seperti yang diharapkan, dilihat dari aspek sumber daya, sikap pelaksana dan struktur birokrasi (Hartono, 2015).

Pemerintah Kota Tasikmalaya merupakan organisasi pemerintahan yang tidak dapat terlepas dari berbagai tantangan sosial dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, disamping itu juga harus mampu memanfaatkan berbagai sumber daya dalam meningkatkan fungsi dan pelayanan dengan melakukan berbagai perubahan yang berencana dan terukur. Dalam melaksanakan fungsi dan tugas pelayanan publik, pemerintah Kota Tasikmalaya harus terlibat dalam usaha perubahan baik sebagai akibat interaksi dengan sistem sosial maupun menjalani fungsi transformasi teknologi dan ilmu pengetahuan di lingkungannya. Hal tersebut memberikan konsekuensi pada organisasi meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dan kemampuan pengambil kebijakan untuk melakukan berbagai inovasi dan membuat perencanaan strategi dengan melakukan pemanfaatan sumber daya yang ada dalam meningkatkan efisiensi pelayanan dan peningkatan kinerja pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

Kinerja pegawai dalam sektor publik sangat penting yang perlu ditunjang oleh pengetahuan dan kemampuan kerja yang baik dimiliki oleh para pegawainya. Peningkatan kemampuan kerja sangat penting, karena sumber daya manusia yang lemah sebagai contoh pentingnya menguasai sistem teknologi saat ini sebagai upaya mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Apabila tidak dilakukan pembenahan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia maka pelayanan terhadap masyarakat tidak akan pernah menemui titik maksimal. Dengan adanya kebijakan penggunaan Sistem Informasi Kepegawaian dan Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah secara online, telah memberikan perubahan

besar bagi Pemerintah Kota Tasikmalaya karena dalam kenyataan sebelumnya administrasi informasi hanya menggunakan cara manual dan data yang tidak terintegrasi secara nasional.

Pendekatan layanan publik melalui sistem informasi administrasi online mengisyaratkan bahwa perlu suatu kebijakan strategi pengembangan sumber daya manusia. Organisasi yang memiliki tugas dalam pengembangan sumber daya manusia di Kota Tasikmalaya adalah Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan. Pada era reformasi banyak dibicarakan peran pemerintah dalam menyelenggarakan pemerintahan yang baik *good governance*. Pemerintah berupaya untuk mewujudkan Pemerintahan yang bersih, efisien dan efektif serta menumbuhkan politik yang demokratis yang bercirikan keterbukaan, rasa bertanggung jawab, tanggap akan aspirasi rakyat, menghargai perbedaan, jujur dalam persaingan, kesediaan untuk menerima pendapat yang benar, serta menjunjung tinggi hak azasi manusia dan keseimbangan hak dan kewajiban dalam kehidupan berbangsa.

Disini jelas dikatakan bahwa perlunya penyelenggara pemerintah yang memiliki kepedulian tinggi dalam memberikan pelayanan publik dan salah satunya dengan memberikan pelayanan prima dan adanya efisiensi kerja aparatur dalam memberikan pelayanan kepada publik. Peningkatan pengetahuan dan kemampuan kerja ASN di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya menjadi sangat penting melalui berbagai kebijakan yang dibuat dalam proses pengembangannya. Penting mengetahui sejauhmana Pemerintah Kota Tasikmalaya melalui Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Tasikmalaya memberikan kesempatan dan strategi dalam pengembangan para pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya.

LANDASAN TEORI

Strategi Pengembangan SDM

Strategi Pengembangan SDM pada dasarnya merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana meningkatkan kemampuan SDM, Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu organisasi. Terkadang tidak sedikit organisasi yang menolak calon pegawai karena tidak memenuhi kualitas yang dimaksud.

Era globalisasi seakan memberikan arus teknologi dan informasi serta mobilitas sumberdaya manusia dari satu tempat ke tempat lain. Salah satu pengembangan SDM yang harus dilakukan adalah melalui pendidikan. Pendidikan sangat penting dalam mengembangkan SDM karena pengetahuan akan diperoleh salah satunya dengan pendidikan. Orang yang tingkat pendidikannya rendah, cenderung tidak memiliki kemampuan dalam bekerja. Organisasi pada dasarnya menyeleksi calon pegawai dilihat dari tingkat pendidikannya.

Pengembangan SDM tidak hanya melalui pendidikan dan pengembangan ketrampilan, namun ada banyak cara untuk mengembangkannya.

Strategi pengembangan menurut Jons 1928 dalam sarwono 1993 antara lain, melalui:

1. Pelatihan, pelatihan bertujuan untuk mengembangkan individu dalam bentuk peningkatan keterampilan, pengetahuan dan sikap.
2. Pendidikan, pengembangan SDM melalui pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja, dalam arti pengembangan bersifat formal berkaitan dengan karir.
3. Pembinaan, pembinaan bertujuan untuk mengatur dan membina manusia sebagai sub sistem organisasi melalui program-program perencanaan dan penilaian.

4. Recruitment. Recruitment bertujuan untuk memperoleh SDM sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan sebagai salah satu alat organisasi dalam pembaharuan dan pengembangan.

5. Melalui perubahan sistem. Perubahan sistem bertujuan untuk menyesuaikan sistem dan prosedur organisasi sebagai jawaban untuk mengantisipasi ancaman dan peluang faktor eksternal.

Strategi lain yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi adalah :

1. Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyalurkan ide dan gagasan.
2. Memberi penghargaan kepada pegawai yang berprestasi
3. Mengadakan pelatihan

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan usaha yang dilakukan untuk membentuk manusia yang berkualitas dengan memiliki keterampilan, kemampuan kerja dan loyalitas kerja kepada suatu organisasi. Terkadang tidak sedikit organisasi yang menolak calon pegawai karena tidak memenuhi kualitas yang dimaksud.

Era globalisasi seakan memberikan arus teknologi dan informasi serta mobilitas sumberdaya manusia dari satu tempat ke tempat lain. Salah satu pengembangan SDM yang harus dilakukan adalah melalui pendidikan.

Pendidikan sangat penting dalam mengembangkan SDM karena pengetahuan akan diperoleh salah satunya dengan pendidikan. Orang yang tingkat pendidikannya rendah, cenderung tidak memiliki kemampuan dalam bekerja. Organisasi pada dasarnya menyeleksi calon pegawai dilihat dari tingkat pendidikannya.

Menurut Sedarmayanti Strategi meningkatkan sumber daya manusia untuk dapat menghadapi peluang dan tantangan serta perkembangan yang semakin pesat, perlu dilakukan secara terus menerus, sehingga sehingga menjadikan sumber daya manusia tetap menjadi sumber daya manusia yang produktif. Upaya yang harus dilakukan dalam upaya peningkatan

sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

a. Meningkatkan Kompetensi.

Kompetensi mencakup 3 tiga hal sebagai berikut:

1. Kompetensi teknis: Pengetahuan dan keahlian, untuk mencapai hasil yang telah disepakati, kemampuan untuk memikirkan persoalan dan mencari alternative baru.
2. Kompetensi konseptual: kemampuan melihat gambar besar, untuk menguji berbagai pengandaian dan mengubah perspektif.
3. Kompetensi untuk hidup dalam ketergantungan: kemampuan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain, termasuk kemampuan mendengar, berkomunikasi, medapat alternative lain kemampuan uuntuk melihat dan beroperasi secara aktif dalam organisasi.

Dalam organisasi pemerintahan pengertian Kompetensi dapat dilihat pada penjelasan pasal 3 PP 101 tahun 2000 sebagai berikut: “Yang dimaksud dengan kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh PNS berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya”. Jadi dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan atau keahlian dan karakteristik yang dimiliki seseorang untuk memecahkan persoalan dan mencari alternative pemecahan, merubah perspektif atau pandangan dan kemampuan untuk beriteraksi secara afektif dengan oranglain dalam melaksanakan tugas dan fungsi.

b. Organisasi yang terus belajar

Menurut berkaitan dengan learning organization menurut Peter Senge yang dikutip oleh sedarmayanti menjelaskan bahwa istilah organisasi yang terus

belajar mempunyai arti luas. Pada umumnya, ini berarti organisasi yang luwes, tanggap, adaptif, tidak birokratis dan sebagainya. Kemudian (Marquardt, 1996) juga menjelaskan bahwa learning organization atau pembelajaran organisasi adalah organisasi yang terus belajar secara sungguh- sungguh dan bersama- sama. Kemudian mentransformasikan dirinya agar dapat mengoleksi, mengelola dan menggunakan pengetahuannya secara lebih baik untuk keberhasilan organisasi. learning atau pembelajaran organisasi dapat terjadi pada individu maupun kelompok. dan organisasi itu sendiri.

c. Mengembangkan kreatifitas dan inovasi

Kreatifitas merupakan penyatuan pengetahuan dari berbagai bidang pengalaman yang berlainan untuk menghasilkan ide baru yang lebih baik. Menurut West (2000) Pengertian Inovasi adalah pengenalan cara baru yang lebih baik dalam mengerjakan berbagai hal di tempat kerja. Inovasi tidak mengisyaratkan pembaharuan secara absolute dan perubahan bisa dipandang sebagai suatu inovasi jika perubahan tersebut dianggap baru bagi seseorang, kelompok, atau organisasi yang memperkenalkannya (West, 2000).

d. Mendayagunakan Modal Intelektual Sebagai Kekayaan Baru Organisasi.

Modal intelektual atau Inttellectual Capital secara umum merujuk kepada segala sesuatu yang diketahui oleh organisasi sehingga dapat memberi daya saing, berbeda jenis dengan capital lain seperti tanah, bangunan, peralatan, dan kas. Intellectual capital adalah pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi: institusi dan pengetahuan para anggota tim yang menemukan berbagai inovasi, jaringan elektronik yang mengalirkan informasi dengan kecepatan keseluruhan organisasi sehingga mampu beraksi

lebih cepat dari pesaing, kolaborasi, dan pembelajaran secara bersama antara organisasi dengan pelanggan. Human capital (modal Manusia) : adalah sumber inovasi dan pembaharuan serta focus bagi semua gagasan. Human capital terbentuk dan digelar ketika semakin banyak waktu dan bakat individu yang bekerja dalam organisasi dicurahkan pada kegiatan yang menghasilkan inovasi.

e. Mengantisipasi Kompetensi Global.

Menurut Sedarmayanti memasuki kompetensi Global, masyarakat perlu di kondisikan kritis terhadap mutu. Membangun sikap kompetitif memasuki era global, berarti membangun sumber daya manusia handal, memiliki wawasan luas, dan sekaligus “concern” terhadap kemajuan. Kaitannya dengan upaya mengantisipasi kompetensi, tuntutan terwujudnya sumber daya manusia yang kreatif, inovasi dan mampu mendayagunakan modal intelektual tidak dapat lepas dari perubahan lingkungan, karena perubahan lingkungan akan menuntut perubahan besar dan mendasar cara hidup dalam berbagai tatanan dunia kerja yang mencakup antara lain: para karyawan, manajer dan pemimpin organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah merupakan bagian dari pembahasan manajemen yaitu dengan kajian tersendiri membahas tentang manajemen sumber daya manusia. Usaha dalam mengembangkan sumber daya manusia adalah usaha untuk mengembangkan manajemen. Sedangkan manajemen adalah merupakan bagian dari usaha pengembangan organisasi sebagaimana pendapat Adam I Indarajaya “Pengembangan manajemen merupakan suatu usaha perubahan berencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi secara menyeluruh.”

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah metode deskriptif yaitu metode penelitian yang menggambarkan karakteristik populasi atau fenomena yang diteliti. Metodologi deskriptif ini lebih menitik beratkan pada subjek penelitian daripada pada mengapa yang terjadi pada subjek penelitian. Metode penelitian deskriptif terutama berfokus pada penggambaran sifat segmen demografis, tanpa berfokus pada mengapa fenomena itu terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang pengembangan sumber daya manusia dalam Pemerintahan Kota Tasikmalaya.

Penelitian ini termasuk penelitian studi kasus yang berfokus pada perubahan yang terjadi pada pemerintah daerah pasca reformasi birokrasi. Data yang dikumpulkan berasal dari berbagai sumber, mulai dari cetak, elektronik, dokumen, dan peraturan perundang-undangan yang relevan dengan topik penelitian. Analisis data dilakukan melalui penelitian ekstensif yaitu penelitian berdasarkan data-data di lapangan yang selanjutnya diberikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Isu aktual yang berkembang saat ini dalam pelaksanaan pemerintahan diantaranya pelaksanaan reformasi birokrasi yang selalu menjadi agenda penting bagi setiap pemerintah daerah. Penyelenggaraan reformasi birokrasi bertujuan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik atau *good governance*, sebagai upaya meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintah. Tata kelola yang baik berarti mampu mengelola sumber daya dan urusan negara dengan cara yang akuntabel dan responsif terhadap kebutuhan dan kepentingan warga negara. Supremasi hukum, manajemen sektor publik yang efisien dan masyarakat sipil yang aktif merupakan komponen penting dari tata pemerintahan yang baik.

Tata kelola berbicara tentang orang-orang atau pegawai, institusi atau lembaga,

dan pembiayaan untuk pembangunan, yang didalamnya menyangkut bagaimana para pegawai melalui institusi memutuskan cara untuk mendapatkan, memproduksi, menggunakan, dan mendistribusikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasinya. Secara garis besar, tata kelola terdiri dari aturan dan proses yang menentukan bagaimana keputusan dibuat dan diimplementasikan. Tata kelola yang baik membutuhkan aturan dan proses yang sah, adil, layak, akuntabel, transparan, efisien dan memungkinkan tindakan kolektif untuk memecahkan masalah-masalah berkaitan dengan kepentingan publik.

Pengembangan sumber daya manusia dalam hal ini Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya menjadi tugas daripada Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah (BKPPD) Kota Tasikmalaya. Adapun yang menjadi beberapa isu strategis yang dihadapi oleh BKPPD Kota Tasikmalaya diantaranya jumlah sumber daya manusia (ASN) yang kurang dibandingkan dengan kebutuhan dalam Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, kompetensi ASN yang meliputi kompetensi manajerial teknis, dan sosial kultural masih kurang, disiplin dan kinerja ASN juga yang masih kurang, serta kurangnya optimal dalam pengelolaan pelayanan kepegawaian.

Strategi dalam pencapaian tujuan organisasi, BKPPD Kota Tasikmalaya telah menetapkan program dan sasarannya, dimana tujuan pertama dari program kerjanya yaitu upaya dalam meningkatkan kualitas aparatur dalam pelaksanaan pembangunan daerah dengan sasaran peningkatan kompetensi ASN, agar profesionalitas kerja meningkat dan dapat diikuti oleh semua ASN di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya, serta dapat memenuhi kompetensi jabatan, disamping sebagai upaya meningkatkan disiplin kerja pegawai. Program kerja selanjutnya yaitu peningkatan pelayanan dalam pengelolaan

administrasi kepegawaian serta tata kelola keuangan dan kinerja perangkat daerah.

Pada saat ini kompetensi menjadi ukuran profesionalisme seorang pegawai. Kompetensi sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang dihasilkan dari pengalaman yang melibatkan pemahaman/pengetahuan, tindakan nyata dan proses mental yang terjadi dalam kurun waktu tertentu dan berulang kali menghasilkan kemampuan/keahlian dalam suatu domain tertentu. Sedangkan kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang diterjemahkan menjadi kualitas dan kuantitas. dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Upaya peningkatan keterampilan pegawai dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus dan pengembangan, serta penempatan pegawai berdasarkan keahliannya.

Strategi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Daerah Kota Tasikmalaya dalam pengembangan SDM dilaksanakan melalui berbagai jenis, meliputi diklat struktural/manajerial, teknis dan fungsional, bimbingan teknis PNS, serta pendidikan lankitan bagi PNS melalui tugas belajar dan izin belajar. Adapun peserta yang mengikuti diklat struktural/manajerial tahun 2017 sebanyak 141 orang, dan yang mengikuti diklat teknis dan fungsional sebanyak 70 orang pegawai. Selanjutnya pada program bimbingan teknis PNS diikuti oleh 151 orang, sementara strategi lain dalam pengembangan ASN yaitu melalui tugas belajar dan izin belajar yang diikuti sebanyak 167 orang.

Berdasarkan data di atas menunjukkan Pemerintah Kota Tasikmalaya melalui BKPPD telah melakukan berbagai strategi dalam pengembangan SDM di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Pengembangan SDM merupakan proses dalam meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan kompetensi agar kinerja pegawai dapat meningkat. Hasil penelitian

menunjukkan masih adanya permasalahan yang menjadi faktor penyebab rendahnya capaian IP ASN Kota Tasikmalaya, yaitu sebagai berikut:

1. Tidak adanya base line dalam penentuan target kinerja yang ditetapkan. IP ASN Kota Tasikmalaya baru dihitung pada tahun 2018, sehingga dalam penentuan target capaian dalam renstra 2017-2022 mengambil target nasional dalam roadmap reformasi birokrasi 2014-2019 dengan nilai sebesar 76. Dengan tidak adanya base line pengukuran, maka tidak ada acuan dalam penentuan peningkatan target kinerja setiap tahunnya yang disesuaikan dengan kondisi riil daerah serta kemampuan anggaran untuk mencapai target tersebut.
2. Nilai dimensi kualifikasi dan kompetensi pegawai masih rendah. Sebagaimana dijelaskan di atas, dimensi kualifikasi mempunyai bobot 25% sedangkan dimensi kompetensi sebesar 40%. Kualifikasi pegawai Pemerintah Kota Tasikmalaya masih banyak yang mempunyai tingkat pendidikan dibawah D3 yaitu sebesar 29,48%. Sedangkan pada dimensi kompetensi, yang menjadi permasalahan adalah masih rendahnya jumlah pegawai yang mengikuti diklat teknis 20 JP dan seminar/workshop/magang/ kursus/ sejenisnya.
3. Belum seluruh pegawai dinilai indeks profesionalitasnya. Dari 6.885 orang PNS Kota Tasikmalaya, baru 2.258 orang yang mengikuti penilaian. Pegawai yang tidak mengikuti penilaian sebanyak 4.627 orang adalah tenaga fungsional guru dan sebagian tenaga kesehatan. Apabila tenaga fungsional tersebut dinilai tentu saja dapat mendongkrak nilai IP ASN, mengingat kompetensi tenaga fungsional sudah teruji melalui diklat fungsional dan diklat teknis lainnya.

4. Keterbatasan anggaran peningkatan kompetensi. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui diklat, seminar, workshop, magang, kursus, dan sejenisnya. Adapun upaya yang dapat dilakukan sebagai bahan perbaikan pada tahun 2020 adalah sebagai berikut:
 - a. Perhitungan IP ASN secara menyeluruh.
 - b. Memperbanyak alokasi anggaran untuk penyelenggaraan diklat teknis terutama diklat teknis 20 JP, seminar, workshop, magang, kursus, dan sejenisnya.
 - c. Memberikan peluang peningkatan kualifikasi tingkat pendidikan melalui tugas belajar dan ijin belajar yang disesuaikan dengan kompetensi.

Dikatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi (Bangun, 2016). Semua aspek dalam pengembangan sumber daya manusia fokus pada pengembangan tenaga kerja yang paling unggul sehingga organisasi dan individu pegawai dapat mencapai tujuan kerjanya dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pengembangan SDM bagi ASN merupakan hal yang wajib dilaksanakan dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada publik.

Disebutkan bahwa pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi (Priansa, 2014). Profesional pengembangan sumber daya manusia menyediakan program untuk mengarahkan, melatih, dan mengembangkan staf dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk bekerja dengan baik di tempat kerja. Dalam hal ini BKPPD Kota Tasikmalaya telah menawarkan program yang dirancang untuk mendorong pertumbuhan karir pribadi pegawai dan profesional yang memungkinkan setiap

perangkat daerah dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pencapaian tujuannya.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BKPPD Kota Tasikmalaya telah melakukan berbagai strategi dalam pengembangan ASN di lingkungan Pemerintah Kota Tasikmalaya. Strategi yang dilaksanakan dalam pengembangan SDM dalam upaya peningkatan kualitas aparatur dalam pelaksanaan pembangunan daerah, kompetensi aparatur, kualitas penataan dan pembinaan aparatur, Indeks Profesionalitas ASN, memberikan kesempatan yang lebih luas dalam pengembangan kompetensi, sebagai upaya memenuhi kompetensi jabatan, dan sebagai upaya peningkatan disiplin aparatur perangkat daerah.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri, S. (2015). Pengembangan Sumberdaya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan (Studi pada Aparatur Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur). *JAM*, 13.
- Bangun, W. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Bayu Krisdianto, N. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu. *JIMMU*, II/Nomor 2.
- Hartono, B. (2015). Pengembangan Sumber Daya Manusia: Studi Implementasi Kebijakan Diklat Penjenjangan Aparatur Pemerintah Daerah Sleman. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Akuntansi*.
- Jackson, R. M. J. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement*

and global success. McGraw-Hill Companies.

- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Price. (2011). *Human Resource Development*. Education Ltd.
- Rao, T. . (1996). *Penilaian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek*. Pressindo.
- West, M. A. (2000). *Developing Creativity In Organizations*. Kanisius.