



## Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Ratih Despita Sari, Fauzan Kurnia Arivia Depari, Tomi Japisa  
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Sungai Penuh Jambi  
Correspondence: E-mail: [ratih.ny.lesmana@gmail.com](mailto:ratih.ny.lesmana@gmail.com)

### ABSTRACT

*This study aims to increase the Civil Servant Professionalism Index of Sungai Penuh City from the competency dimension. The methodology of this research is descriptive qualitative by using SWOT analysis method. Competency dimensions are measured from indicators of competency development history that have been carried out, for example: leadership training, functional training, technical training, and certified seminars/workshops/Webinars and the like.*

**Keyword:** Leadership Training, Professionalism Indexes of Civil Servant, Technical Training.

© 2021 Tim Pengembang Jurnal UPI

### ARTICLE INFO

*Article History:*

### 1. PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka meningkatkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik dan merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan pelaksanaan pembangunan. Reformasi birokrasi pada akhirnya diharapkan dapat mencapai peningkatan kualitas pelayanan publik, peningkatan kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi dan peningkatan profesionalisme sumber daya aparatur pemerintah, serta penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN.

Apabila kita mencermati *roadmap* reformasi birokrasi, sumber daya aparatur menjadi pusat dari perubahan itu sendiri.

Sehingga tidaklah berlebihan jika dikatakan bahwa sumber daya aparatur sejak awal harus menjadi pelaku utama dalam reformasi birokrasi. Sebagai pelaku utama atau model reformasi birokrasi maka sumber daya aparatur harus mempunyai integritas, kompeten dan profesional, berkinerja tinggi, netral dan sejahtera.

Untuk menciptakan sumber daya aparatur yang memiliki kemampuan dan karakteristik yang diperlukan dalam rangka meningkatkan profesionalisme, kinerja dan pelayanan prima, dapat dilakukan melalui peningkatan pendidikan formal, mengikuti pendidikan dan pelatihan, workshop atau seminar dan bentuk pendidikan lainnya yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan

dari usaha pembinaan pegawai secara menyeluruh.

Reformasi birokrasi yang professional dan akuntabel dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, dapat dilihat dengan meningkatnya kapasitas manajemen aparatur yang professional dengan tolak ukurnya adalah Indeks Profesional Aparatur. Berdasarkan Peraturan Menpan-RB No. 38 Tahun 2018 tentang Indeks Profesionalitas ASN. Dalam pasal 1 angka 12,13 dan 14 bahwa yang yang dimaksud dengan Pengukuran Indeks Profesionalitas adalah suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur secara kuantitatif tingkat profesionalitas pegawai ASN yang hasilnya dapat digunakan sebagai dasar penilaian dan evaluasi dalam upaya pengembangan profesionalisme ASN

Pada tahun 2019 Kota Sungai Penuh sudah mencoba melakukan pengukuran Indeks Profesional ASN terhadap 2.685 orang PNS dengan capaian rata-rata sebesar 9,36 persen. Bila dilihat dari kualifikasi dalam peraturan BKN capaian nilai 59,0 berada pada posisi rentang nilai sangat rendah (sangat tidak profesional). Ketentuan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN diatur dengan Peraturan Badan Kepegawaian Negara RI Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara. Indeks Profesionalitas ASN dapat diukur dengan menggunakan 4 (empat) dimensi, meliputi Kualifikasi, Kompetensi, Kinerja dan Disiplin.

Penelitian pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur ini berorientasi pada pengembangan dimensi Kompetensi yang diukur dari indikator riwayat pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan, misalnya: diklat kepemimpinan, diklat fungsional, diklat teknis, dan seminar/workshop/Webinar dan sejenisnya yang bersertifikasi. Rendahnya IP ASN Kota Sungai Penuh pada tahun 2019 adalah

implikasi dari faktor pelaporan yang tidak terdokumentasikan dengan baik, pengelolaan pendidikan dan pelatihan yang belum terorganisir dengan baik dan pelaksanaan pendidikan pelatihan yang belum terintegrasi dengan Instansi yang mempunyai tugas pokok dalam hal pengembangan SDM.

Dalam upaya meningkatkan Indeks Profesionalitas ASN di Lingkungan Pemerintah Kota Sungai Penuh dari dimensi kompetensi dilakukan melalui fasilitasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari diklat Teknis, Managerial dan Sosio Kultural. Melalui peningkatan pengelolaan pendidikan dan pelatihan diharapkan bisa memenuhi ketentuan sebagaimana yang diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pasal 203 angka (4) bahwa setiap Pegawai Negeri Sipil memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi paling sedikit 20 jam pelajaran dalam 1 (satu) Tahun.

Dari Jumlah pegawai yang mengikuti diklat teknis pada tahun 2019 adalah sebanyak 128 PNS, pada tahun 2020 berjumlah 133 PNS, sementara jumlah pegawai yang mengikuti diklat fungsional tahun 2019 sebanyak 196 orang dan tahun 2020 sebanyak 160 orang. Hal ini mengindikasikan tingginya minat ASN di Kota Sungai Penuh untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan di bidang Diklat Teknis. Namun, hal ini berbanding terbalik dengan Diklat Managerial, selama kurun waktu 2016 – 2020 pegawai yang mengikuti Diklat Managerial hanya 1 (Satu) orang pada Tahun 2017.

Rendah nya angka ASN yang mengikuti Diklat Managerial salah faktor penyebabnya adalah dikarenakan alokasi anggaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tersebar di masing – masing SKPD dan tidak terintegrasi dengan Instansi yang

mempunyai tugas pokok dalam hal Pengembangan Sumber Daya Manusia. Untuk itu dipandang perlu menyelenggaraan pendidikan dan pelatihan secara terintegrasi dalam standar yang lebih terstruktur.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Sumber data yang digunakan adalah data sekunder. Teknik pengumpulan data dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Lokasi penelitian ini adalah Kota Sungai Penuh dengan situs penelitian di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sungai Penuh. Dengan demikian yang menjadi fokus penelitian yaitu pengembangan sumber daya aparatur Kota Sungai Penuh, melalui dimensi kompetensi dengan indikator pendidikan dan pelatihan, indeks kepuasan masyarakat, dan indeks profesionalitas ASN.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan (*development*) merupakan salah satu dari fungsi manajemen. Pengembangan merupakan hal yang penting dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan sebagai akibat dari era globalisasi. Organisasi publik/pemerintah tidak terlepas dari pengaruh era globalisasi yang mengharuskan aparatur pemerintahan memberikan pelayanan sesuai dengan keinginan masyarakat. Hasibuan (2002, h.69) mengemukakan bahwa: "pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan".

Pendidikan dan pelatihan (diklat) Sedarmayanti (2010, h.379) menjelaskan pengertian pendidikan dan pelatihan PNS

adalah: "merupakan proses transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur negara yang menyentuh empat dimensi utama yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental dan fisik yang terarah pada perubahan-perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur negara tersebut". Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Negeri Sipil menyebutkan beberapa jenis diklat antara lain: diklat prajabatan (bagi CPNS) dan diklat dalam jabatan (diklatpim, diklat fungsional, diklat teknis).

Pembinaan kepegawaian diarahkan dengan meningkatkan pengembangan kapasitas aparatur dengan pendidikan dan pelatihan struktural dan fungsional, peningkatan kedisiplinan dan penempatan sesuai dengan kompetensi. Pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan menjadi daya ungkit (*leverage*) yang kuat dalam mewujudkan kinerja PNS yang kompeten dan profesional.

Penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di Kota Sungai Penuh dilayani oleh Aparatur Sipil Negara sebanyak 2.700 orang pada Tahun 2020, terdiri dari ASN yang tingkat pendidikan SD sebanyak 1, berpendidikan SMP sebanyak 4, berpendidikan SMA sebanyak 243, berpendidikan D.I sebanyak 126, berpendidikan D.III sebanyak 353 berpendidikan DIV/S1/S2/S3 sebanyak 1.973. Kondisi ini menunjukkan bahwa kualitas PNS dilihat dari tingkat pendidikannya cukup baik. Dengan tingkat pendidikan yang cukup diharapkan PNS akan dapat melayani masyarakat dengan baik. Hingga tahun 2020 Proporsi PNS didominasi golongan III sebesar 65,37 persen, sedangkan golongan II hanya sebesar 8,63 persen. Perkembangan jumlah PNS dari Tahun 2016-2020 berdasarkan tingkat pendidikan dan golongan kepangkatan secara rinci terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1  
Perkembangan Jumlah PNS, menurut  
Tingkat Pendidikan dan Golongan Kepangkatan  
Kota Sungai Penuh Tahun 2016-2020

No	Jumlah PNS	2016	2017	2018	2019	2020
1.	Jumlah PNS Daerah menurut tingkat pendidikan	2.886	2.797	2.775	2.685	2700
	-SD	3	3	1	1	1
	-SMP	4	4	4	2	4
	-SMA	359	479	381	274	243
	-D.I dan D.II	211	308	227	164	126
	-D.III	337	392	360	346	353
	-Tingkat Sarjana/Pasca Sarjana/Doktor/P.hD	1972	1611	1802	1898	1973
2.	Jumlah PNS daerah menurut golongan	2.861	2.797	2.775	2.685	2700
	-Golongan I	4	2	2	2	3
	-Golongan II	396	345	280	230	233
	-Golongan III	1628	1629	1690	1683	1765
	-Golongan IV	833	815	803	770	699

Sumber : BKPSDM Kota Sungai Penuh, 2021

Tabel 2 Jumlah Pegawai di Lingkungan  
Pemerintah Daerah Kota Sungai Penuh yang  
Mengikuti Diklat Tahun 2016-2020

Uraian	Anggaran			Realisasi		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Belanja Beasiswa Pendidikan PNS	353.750.000	262.500.000	-	189.750.000	17.500.000	-
Belanja Kursus, pelatihan, sosialisasi dan Bimbingan Teknis PNS	7.141.020.946	7.876.138.300	3.392.939.500	6.720.874.397	7.331.818.920	2.595.183.540
<b>Total</b>	<b>7.494.770.946</b>	<b>8.138.638.300</b>	<b>3.392.939.500</b>	<b>6.910.624.397</b>	<b>7.349.318.920</b>	<b>2.595.183.540</b>

Sumber: BKPSDM Kota Sungai Penuh Tahun 2021.

Dari tabel 2 di atas terlihat bahwa secara umum pada tahun 2019 dan 2020 terjadi peningkatan pegawai yang mengikuti diklat,

Untuk jumlah pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Sungai Penuh berdasarkan diklat yang telah diikuti dapat dilihat pada tabel berikut.

walaupun anggaran APBD terbatas disiasi dengan pelaksanaan pola kontribusi dengan menggunakan APBD provinsi. Untuk tahun-tahun kedepan diklat akan dilanjutkan dengan pola kontribusi dan anggaran lain diluar APBD.

Reformasi birokrasi yang professional dan akuntabel dalam rangka peningkatan kualitas pelayanan publik, dapat dilihat dengan meningkatnya kapasitas manajemen aparatur yang professional dengan tolak ukurnya adalah Indeks Profesional Aparatur. Berdasarkan peraturan BKN Nomor 8 Tahun 2019 tentang Pedoman Tata Cara dan Pelaksanaan Pengukuran Indeks Profesionalitas (PIP) ASN.

Pengukuran Indeks Profesional ASN ini diukur dari 4 dimensi yaitu, kualifikasi, kompetensi, kinerja dan disiplin pegawai, secara bobot dari kesemua dimensi ini adalah 100 persen. Pada tahun 2019 Kota Sungai Penuh sudah mencoba melakukan pengukuran Indeks Profesional ASN terhadap 2.007 orang PNS dengan capaian rata-rata sebesar 9,36 persen. Bila dilihat dari kualifikasi dalam peraturan BKN capaian nilai 59, berada pada posisi rentang nilai sangat rendah.

Berdasarkan Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Sungai Penuh untuk belanja pengembangan Sumber Daya Manusia kurun waktu 3 tahun terakhir, yaitu 2018 – 2020 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Realisasi Anggaran Pengembangan SDM Tahun 2018 – 2020

NO	JENIS DIKLAT	2016	2017	2018	2019	2020
1	Teknis	4	1	7	128	133
2	Fungsional	-	9	3	190	161
3	Kepemimpinan	-	1	-	-	-
4	Prajabatan	107	-	11	-	99

Sumber: BKD Kota Sungai Penuh

Dari tabel di atas dapat dilihat dari kurun waktu 2018 – 2019 terjadi peningkatan anggaran pengembangan SDM di Kota Sungai Penuh. Pada tahun 2018 realisasi anggaran pengembangan SDM sebesar Rp. 6.910.624.397,-, meningkat 5,97% di tahun 2019 menjadi sebesar Rp. 7.349.318.920,- . Pada tahun 2020 realisasi anggaran pengembangan SDM mengalami penurunan signifikan menjadi Rp. 2.595.183.540,- atau sebesar 64,69% jika dibandingkan tahun 2019. Hal ini diakibatkan karena terjadinya pandemi *Covid -19* yang melanda Indonesia pada awal Tahun 2020. Kondisi pandemi ini mengharuskan pemerintah daerah untuk melakukan refocussing anggaran untuk dialihkan pada kegiatan penanganan *Covid-19*.

### Analisis permasalahan

Permasalahan bidang kepegawaian tidak terlepas dari pengaruh internal dan eksternal serta perubahan ketentuan peraturan perundangan di bidang kepegawaian. Unit analisis dalam penelitian pengembangan Sumber Daya Manusia ini adalah Aparatur Sipil Negara di Kota Sungai Penuh. Analisis masalah faktor internal dan eksternal dalam pengembangan SDM Kota Sungai Penuh adalah sebagai berikut:

#### 1. Faktor Internal

##### Kekuatan (*Strenght*)

- Tersedianya Sumber Daya Aparatur yang dikelola
- Kualitas Pendidikan SDM sudah bagus

- Pemberian tambahan pendapatan pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai

##### Kelemahan (*Weakness*)

- Belum tersedianya analisa jabatan sebagai dasar perencanaan manajemen SDM
- Rendahnya Indeks Profesionalitas ASN
- Keterbatasan anggaran pengembangan SDM
- Kurang nya SDM yang memahami IT
- Pengelolaan Diklat masih tersebar di masing – masing SKPD

#### 2. Faktor Eksternal

##### Peluang (*Opportunities*)

- Kebijakan kepegawaian secara nasional yang mensyaratkan diklat sebagai bagian sistem pembinaan pegawai
- Banyaknya lembaga pendidikan dan pelatihan lokal maupun nasional bersertifikasi yang bisa diajak kerjasama diindikasikan dengan Kerjasama penyelenggaraan Diklat dengan sistem pola kemitraan;

##### Ancaman (*Threat*)

- Tuntutan Masyarakat untuk pelayanan yang lebih baik
- Kebijakan pemerintah untuk tentang penyederhanaan birokrasi
- Pandemi Covid 19 yang belum bisa dipastikan kapan akan berakhir.

Dari hasil identifikasi faktor internal dan faktor eksternal, dapat diidentifikasi masing – masing uraian kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan untuk dijadikan dasar analisis SWOT sebagai berikut:

Tabel 4. Analisis SWOT

	KEKUATAN (STRENGTHS)	KELEMAHAN (WEAKNESS)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tersedianya Sumber Daya Aparatur yang dikelola</li> <li>2. Kualitas Pendidikan SDM sudah bagus</li> <li>3. Pemberian tambahan pendapatan pegawai untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai</li> <li>4. Aparatur yang berminat untuk meningkatkan kompetensinya dengan mengikuti diklat sangat tinggi</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Belum tersedianya analisa jabatan sebagai dasar perencanaan manajemen SDM</li> <li>2. Rendahnya Indeks Profesionalitas ASN</li> <li>3. Keterbatasan anggaran pengembangan SDM</li> <li>4. Kurang nya SDM yang memahami IT</li> <li>5. Pengelolaan Diklat masih tersebar di masing – masing SKPD</li> <li>6. Belum memiliki regulasi di bidang kepegawaian tingkat Kota sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas</li> </ol>
PELUANG (OPPORTUNITIES)	Asumsi Strategi SO	Asumsi Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebijakan kepegawaian secara nasional yang mensyaratkan diklat sebagai bagian sistem pembinaan pegawai</li> <li>2. Banyaknya lembaga pendidikan dan pelatihan lokal maupun nasional bersertifikasi yang bisa diajak kerjasama diindikasikan dengan Kerjasama penyelenggaraan Diklat dengan sistem pola</li> <li>3. Perkembangan Teknologi Informatika yang pesat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyempurnaan dan penyusunan pengelolaan SDM Aparatur</li> <li>2. Penyusunan standar kompetensi jabatan dan pelaksanaan uji kompetensi dalam rangka peningkatan pengelolaan pegawai</li> <li>3. Peningkatan Performance dan kinerja pengelola SDM Aparatur</li> <li>4. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap kompetensi masing-masing individu pegawai;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerjasama dengan lembaga/pihak penyelenggara diklat bersertifikasi dalam upaya peningkatan kompetensi SDM</li> <li>2. Mencanangkan Kota Sungai Penuh Corporate University dengan memanfaatkan fasilitas IT yang sudah tersedia</li> <li>3. Mengintegrasikan seluruh kegiatan pengembangan SDM melalui BKPSDM Kota Sungai Penuh</li> </ol>
ANCAMAN (THREATS)	Asumsi Strategi ST	Asumsi Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tuntutan Masyarakat untuk pelayanan yang lebih baik</li> <li>2. Kebijakan pemerintah untuk tentang penyederhanaan birokrasi</li> <li>3. Pandemi Covid - 19 yang belum bisa dipastikan kapan akan berakhir.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan konsolidasi birokrasi di Kota Sungai Penuh.</li> <li>2. Peningkatan pembinaan dan pengembangan pegawai berbasis kualifikasi dan kompetensi.</li> <li>3. Komitmen pimpinan dalam meningkatkan pengembangan SDM dengan berorientasi pada core values ASN "BERAKHLAK".</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaan pelatihan dan pendidikan dengan memanfaatkan perkembangan teknologi informatika yang ada.</li> <li>2. Meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM aparatur sesuai tugas dan fungsi.</li> <li>3. Kerja sama dengan pihak Provinsi dan Pusat dalam pengembangan SDM.</li> </ol>

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia disusun sebagai acuan dalam perencanaan, pelaksanaan dan penilaian dalam hal pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Pemerintah Kota Sungai Penuh. Kemandirian yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah dalam pengelolaan melakukan sumberdaya manusia dalam satu sisi tentunya memberikan kebebasan dalam melakukan pengelolaan terhadap sumberdaya manusia yang dimilikinya, tetapi disisi lain apabila tidak dapat memanfaatkan dengan baik kewenangan yang dimiliki akan menyebabkan penurunan kualitas profesional aparatur.

Untuk memberdayakan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah sebagai bagian dari menejemen kepegawaian nasional, di perlukan perumusan kebijakan manajemen kepegawaian secara komprehensif. Penyelenggaraan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah harus tetap menjamin peningkatan dan keserasian dengan manajemen kepegawaian nasional, dengan menerapkan prinsip koordinasi, integritas, sinkronisasi dan simplikasi.

Pengembangan manajemen Pegawai Negeri Sipil Daerah yang rasional perlu dilakukan analisis jabatan, evaluasi jabatan, standar kompetensi jabatan dan pola karier serta prestasi kerja. Karena, keberhasilan pelaksanaan sangat ditentukan oleh kontribusi dan sinkronisasi kegiatan dari seluruh stakeholders secara harmoni di semua tingkatan. Peran pemerintah Daerah lebih difokuskan sebagai fasilitator dan pelayanan, sedangkan penyelenggaraan pembangunan dilaksanakan oleh semua komponen masyarakat. Untuk itu perlu adanya pemahaman yang sama dan

komitmen yang kuat dari semua pihak, mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian kegiatan pembangunan.

## 5. DAFTAR PUSTAKA

- Bappeda Kota Sungai Penuh. 2021. Rancangan Awal RPJMD Kota Sungai Penuh Tahun 2021-2026. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kota Sungai Penuh.
- BKPSDM Kota Sungai Penuh. 2021. Rencana Strategis BKPSDM Kota Sungai Penuh Tahun 2021 – 2026. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Sungai Penuh.
- BKD Kota Sungai Penuh. 2017. Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun 2020. Badan Keuangan Daerah Kota Sungai Penuh.
- BPS Kota Sungai Penuh. 2021. Kota Sungai Penuh Dalam Angka Tahun 2021. Badan Statistik Kota Sungai Penuh
- Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi . 38 Tahun 2018 tentang Indeks Profesionalitas ASN
- Laporan Realisasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Kota Sungai Penuh Tahun 2018 - 2020.