



STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA APARATUR DI KANTOR BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN ASAHAN

Human Resources Development Strategy in the Regional Personnel Agency, Asahan regency

¹Nur Asiyah, ²Deddy Mulyadi, ³Nita Nurliawati

¹Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan, ^{2,3}Politeknik STIA LAN Bandung

e-mail : ¹ciamambo84@gmail.com, ²demul010@gmail.com, ³nitanurliawati@yahoo.com

INFORMASI ARTIKEL

Article history:

Dikirim Tgl. : 09 Mei 2020

Revisi Pertama Tgl. : 04 Juni 2020

Diterima Tgl. : 18 Juni 2020

Kata Kunci :

Strategi, Pengembangan SDM Aparatur, Analisis SWOT, Kabupaten Asahan.

Keywords :

Strategy, Apparatus HR Development, SWOT Analysis, Asahan Regency

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan melalui pendekatan analisis SWOT, Proses pengumpulan data dari penelitian ini didapatkan melalui metode wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan posisi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur kuat namun memiliki tantangan yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah tantangan berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk memperbanyak ragam strategi taktisnya. Berdasarkan hasil analisis ada strategi prioritas berdasarkan hasil diskusi dengan beberapa informan yaitu meningkatkan kerjasama dalam bidang pengembangan kompetensi dengan perguruan tinggi, lembaga atau badan penyelenggara Diklat, Media, Swasta dan Masyarakat, memanfaatkan Teknologi Informasi dalam pengembangan sumber daya manusia aparatur, pelaksanaan Off the job training dan On the job training, dan penyusunan regulasi yang mendukung pengembangan sumber daya manusia aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Asahan, seperti peraturan setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat sebagai dasar pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Abstract

This study aims to formulate the human resource development strategy in the Regional Personnel Agency, Asahan Regency by using the SWOT analysis approach. The results showed the position of the Regional Personnel Agency in Asahan District in developing human resources of the apparatus is strong but has great challenges. The strategy recommendation given is Strategy Diversification, meaning that the organization is in a stable condition but faces a number of severe challenges so that it is estimated that the wheels of the organization will experience difficulties to keep turning if only relying on the previous strategy. Therefore, organizations are advised to increase the variety of tactical strategies. Priority strategies based on the results of discussions with several informants, increasing cooperation in the field of competency development with universities, institutions or training institutes, media, private sector and public, utilizing Information Technology in the development of apparatus human resources, the implementation of the Off the job training and On the job training, and the preparation of regulations that support the human resource development in the Regional Personnel Agency, Asahan Regency, such as regulations of each Regional Apparatus Organization (OPD) must carry out Training Needs Analysis as a basis for implementing competency development.

A. PENDAHULUAN

Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024 dalam pemerintahan Presiden Joko Widodo, ada beberapa hal yang

menjadi fokus rencana pembangunan salah satunya yaitu pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM), termasuk juga pembangunan SDM aparatur.

Saat ini SDM aparatur masih jauh dari apa yang diharapkan, masih ada pelanggaran-pelanggaran yang terjadi dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Data BKN hingga 2018, ASN yang terjerat kasus korupsi mencapai 2.357 orang (98 orang ditingkat Pusat dan 2.259 orang ditingkat Daerah). Masih rendahnya kualifikasi pendidikan aparatur, keadaan ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Lembaga Administrasi Negara Bapak Adi Suryanto bahwa gambaran saat ini 4,5 Juta pegawai ASN setidaknya 46% hanya lulusan SMA dan SMP bahkan masih terdapat pegawai yang tidak bisa baca tulis.

Upaya untuk memperbaiki kualitas SDM aparatur dalam hal ini adalah pegawai negeri sipil (PNS) terus dilakukan. Salah satunya dengan diberikannya hak dan kesempatan kepada setiap PNS untuk mengembangkan dirinya. Pengembangan SDM aparatur dapat dilakukan baik dengan pengembangan kompetensi (pelatihan dan pendidikan) maupun pengembangan karir (promosi dan mutasi).

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Asahan merupakan salah satu organisasi pemerintah yang mempunyai tugas pokok membantu pejabat pembina kepegawaian daerah dalam melaksanakan manajemen pegawai negeri sipil daerah, termasuk juga pengembangan SDM aparatur. BKD Kabupaten Asahan mempunyai tanggung jawab dan peran yang sangat menentukan dalam membentuk SDM aparatur dalam hal ini PNS sebagai pelayan masyarakat serta peningkatan kualitas penyelenggaraan administrasi pemerintahan dibidang manajemen kepegawaian.

Melihat besarnya tanggungjawab BKD Kabupaten Asahan, sehingga dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya tentu saja perlu didukung oleh SDM aparatur yang memiliki keahlian, keterampilan, kemampuan, profesionalisme dan wawasan berpikir yang luas sehingga memungkinkan organisasi dapat bergerak maju dan inovatif.

Di Kantor BKD Kabupaten Asahan hanya sebagian kecil dari pegawai yang berkesempatan mengikuti pengembangan. Dari hasil observasi dan wawancara awal serta saat peneliti bekerja di BKD Kabupaten Asahan sejak tahun 2016 sampai tahun 2018 hanya sekitar 12,66% pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan (Diklat), sedangkan yang mengikuti tugas belajar jenjang magister dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2018 hanya 8,89 % pegawai, sedangkan untuk jenjang sarjana tidak ada.

Dalam Dokumen Rencana Strategi (Renstra) BKD Kabupaten Asahan Tahun 2016 -2021 ada beberapa permasalahan lain yang terjadi berhubungan dengan pengembangan SDM aparatur yaitu diantaranya:

1. Masih rendahnya jumlah pegawai Negeri Sipil di Kantor BKD Kabupaten Asahan yang berpendidikan S2.
2. Belum optimalnya pemenuhan akan kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Pegawai.
3. Belum terpenuhinya Distribusi dan Komposisi SDM Aparatur sesuai kebutuhan Organisasi Perangkat Daerah
4. Masih banyaknya pejabat yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan.

Diklat yang telah dilakukan belum memberikan kontribusi yang baik karena belum berdasarkan kebutuhan individu, pekerjaan dan organisasi. Salah satu sebabnya belum adanya Analisis Kebutuhan Diklat. Akibatnya pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan belum memperlihatkan peningkatan kinerja yang berarti. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil pasal 203 ayat (4) menyatakan bahwa Pengembangan kompetensi bagi setiap PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Melihat jumlah persentase pegawai yang mengikuti Diklat dan Tugas belajar di BKD Kabuapten Asahan rendah maka pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam setahun belum terpenuhi.

Disamping itu pelaksanaan mutasi dan promosi sebagai salah satu bentuk pengembangan pegawai dalam bentuk perencanaan karier belum optimal dilaksanakan sesuai peraturan. Ada banyak pegawai dengan masa kerja diatas 5 (lima) tahun belum juga dimutasi. Hal ini dapat menimbulkan rasa bosan pegawai terhadap pekerjaannya. Kemudian ada beberapa pegawai yang sudah memenuhi persyaratan untuk dipromosikan tetapi sudah lebih dari 8 (delapan) tahun dijabat yang sama belum juga mendapat promosi. Hal ini juga dapat membuat pegawai kurang bersemangat dalam pekerjaannya dengan begitu produktivitas kerjanya menurun. Selanjutnya adanya ketidaksesuaian kompetensi dengan yang dipersyaratkan dalam jabatan, baik dari segi kualifikasi pendidikan dan keahliannya. Hal itu terjadi karena belum adanya pola pengembangan

karir sebagai acuan bagi PNS dalam merencanakan jalur dan pengembangan karirnya.

Berbagai permasalahan yang ada saat ini erat kaitannya dengan pelaksanaan pengembangan SDM aparatur. Melihat pentingnya pengembangan untuk meningkatkan kualitas aparatur diperlukan strategi pengembangan SDM untuk mengatasi masalah-masalah yang ada di BKD Kabupaten Asahan.

B. LANDASAN TEORITIS Perubahan Lingkungan Organisasi Publik

Perubahan yang terjadi semakin lama semakin kompleks dan dinamik. Perubahan yang muncul pada saat ini dan di masa mendatang harus dipahami dan diantisipasi dengan baik bukan hanya secara kelembagaan, namun juga oleh pemerintah, baik di tingkat lokal maupun nasional, ataupun masyarakat perorangan. Adanya perubahan yang kompleks dan dinamis ini juga mengakibatkan banyak hubungan sebab dan akibat bersifat tidak terlihat, pengaruh tindakan tertentu tidak begitu nampak dan juga tindakan tertentu mempunyai akibat jangka pendek yang sama sekali berbeda dengan akibat jangka panjangnya (Lestari, 2004)

Guna menghadapi perubahan yang kompleks dan dinamis tersebut, jika dikaitkan dengan tantangan strategis pembangunan nasional dan tuntutan atas terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*), maka pemerintah memiliki peran penting yang menentukan. Lestari (2004) menjelaskan perlunya dilakukan desain birokrasi yang *up to date*, inovatif, dan dapat memecahkan masalah dalam prakteknya, sehingga organisasi birokrasi tersebut mampu mengatasi permasalahan dan menjawab tuntutan jaman dalam rangka memberikan kesejahteraan bagi masyarakat.

Sejalan dengan proses tersebut, diperlukan adanya sumber daya manusia (SDM) aparatur sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat yang berkualitas, berkemampuan, mempunyai keahlian dan keterampilan, sebab keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan tergantung dari kesiapan aparatur pemerintah sebagai abdi masyarakat atau sebagai pelayan publik. Untuk itu SDM aparatur perlu ditingkatkan kualitasnya, agar mampu memfungsikan kekuatan-kekuatan yang ada dalam dirinya untuk memberikan pelayanan terbaik.

Peningkatan kualitas SDM dapat dilakukan dengan pengembangan SDM itu sendiri, Dengan upaya tersebut SDM aparatur dapat menjadi profesional secara intelektual, manajerial dan perilaku, sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja birokrasi pemerintah.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sangat penting bagi setiap aktivitas individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen berorientasi pada proses (*process oriented*) yang berarti bahwa manajemen membutuhkan sumber daya manusia, pengetahuan dan keterampilan agar aktivitas menjadi lebih efektif atau dapat menghasilkan tindakan dalam mencapai kesuksesan.

Beberapa penelitian sudah dilakukan dalam Manajemen sumber daya manusia menurut Bohlarander dan Snell (2010: 4) dalam Alimudin (2017) yang mempelajari bagaimana memberdayakan pegawai dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para pegawai yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja pegawai dan memberi imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.

Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa, manajemen sumber daya manusia suatu pengelolaan dan pendayagunaan kemampuan pegawai dengan memberi tugas dan fungsinya, mengembangkan kinerjanya serta memberi balas jasa atas usahanya.

Sedangkan Supiyanto (2015) menyatakan "*Human Resource Manajement (HRM) concern with the recruitment, selection, development compensation, retention, evaluation, and promotion of personnel within an organization*". Menurut pendapat tersebut bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu usaha organisasi menyediakan SDM yang diperlukan organisasi, dengan cara rekrutmen, seleksi, pengembangan, pemberian imbalan, mempertahankan, menilai dan melakukan promosi.

Dari definisi atau pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli tersebut, disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan dalam organisasi.

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengkajian pengembangan merupakan suatu proses pembaharuan dan dapat dilihat sebagai proses proaktif, yakni organisasi dapat mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan dimasa yang akan datang. Potensi manusia menyangkut dua aspek yaitu aspek kuantitas dan kualitas (Papayungan, 1995). Potensi kualitas manusia dapat dicapai dengan adanya pengembangan. Pengembangan SDM merupakan hal yang penting dilakukan karena manusia bersifat dinamis.

Hasibuan (2011: 69) menyatakan pengembangan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu proses peningkatan kemampuan dengan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum.

Pengembangan SDM dapat diartikan sebagai kegiatan yang harus dilakukan oleh organisasi, agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dapat dikatakan juga suatu usaha yang dilakukan untuk mengadakan perubahan-perubahan dalam organisasi kearah yang lebih baik dari sebelumnya. Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggungjawab yang akan datang.

Swanson dan Holton (2008: 4) mendefinisikan pengembangan sumber daya manusia yaitu *"Human resources development is a process for developing and unleashing human expertise through organization development and personel, training and development for the purpose if improve performance"*. Maksud pendapat Swanson dan Holton mengenai pengembangan sumber daya manusia adalah proses penambahan kemampuan manusia melalui pengembangan organisasi dan pegawai dalam organisasi tersebut, sehingga kinerjanya menjadi lebih baik. Bukan hanya manusianya saja yang dikembangkan tetapi juga organisasinya. Sejalan dengan berkembangnya organisasi maka pegawai juga akan ikut mengembangkan diri untuk menyesuaikan organisasi yang dinamis.

Dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan

kebutuhan organisasi guna mencapai tujuan organisasi serta membuat investasi untuk memenuhi tuntutan perubahan dan perkembangan lingkungan yang terjadi dalam organisasi.

Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan diselenggarakannya pengembangan SDM aparatur menurut Simamora (2006: 276) diarahkan untuk membekali, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan pegawai.

Menurut peneliti pengembangan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan mengembangkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM, karena investasi didalam pengembangan SDM merupakan pengeluaran yang ditujukan untuk memperbaiki kapasitas produktif serta peningkatan kesejahteraan dari manusia itu sendiri.

Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan SDM

Perubahan yang terjadi di internal maupun eksternal organisasi harus segera ditindaklanjuti oleh organisasi. Mereka harus beradaptasi dengan itu, sehingga dalam membuat perencanaan, kebijakan dan strategi pada organisasi harus didasarkan pada pertimbangan faktor internal dan eksternal. Pada sisi lain pengembangan sumber daya manusia tidak hanya sebatas menyangkut internal sumber daya manusia sendiri (yaitu antara lain pengetahuan, kemampuan, sikap, tanggung jawab) namun juga terkait dengan kondisi eksternal, seperti lingkungan organisasi dan masyarakat. Hal ini tercermin dari tuntutan pengembangan sumber daya itu sendiri yang pada dasarnya timbul karena pertimbangan: (1) pengetahuan pegawai yang perlu pemutakhiran, (2) masyarakat selalu berkembang dinamis dengan mengalami pergeseran nilai-nilai tertentu, (3) persamaan hak memperoleh pekerjaan, (4) kemungkinan perpindahan pegawai yang merupakan kenyataan dalam kehidupan organisasi (Siagian, 2013: 199).

Pada bagian lain dalam lingkup organisasi, faktor yang mempengaruhi pengembangan SDM dapat dibagi kedalam faktor internal yaitu mencakup keseluruhan kehidupan yang dapat

dikendalikan organisasi, meliputi: (1) Visi, Misi dan tujuan organisasi, (2) Strategi pencapaian tujuan, (3) Sifat dan jenis kegiatan, (4) Jenis teknologi yang digunakan. Serta faktor eksternal, yang meliputi (1) Kebijakan pemerintah, (2) Sosio-budaya masyarakat, (3) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Notoatmodjo, 2015: 12).

Secara khusus dalam pengembangan sumber daya manusia yang menyangkut peningkatan segala potensi internal kemampuan diri manusia ini adalah didasarkan fakta bahwa seseorang pegawai akan membutuhkan seragkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama bekerja.

Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumanti (2018) mengelompokan jenis pengembangan menjadi dua, yang Pertama: Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Kedua: Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang diadakan perusahaan maupun oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan organisasi karena tuntutan organisasi saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarir atau peningkatan karir seorang pegawai.

Menurut Soekidjo (2009 dalam Teddy, 2018) pengembangan pegawai dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan pegawai (*education and training*) serta pengembangan pegawai (*employee development*) yang meliputi promosi dan mutasi serta pengembangan karier.

Pengembangan sumber daya manusia aparatur yang diterapkan dalam suatu organisasi pemerintah dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 11 Tahun 2017 dengan pengembangan kompetensi, dapat dilaksanakan dalam bentuk antara lain pendidikan dan pelatihan. Kemudian pengembangan karier, dapat dilakukan melalui mutasi dan promosi.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan (Diklat) dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam meningkatkan kualitas pegawai dan organisasi keseluruhan. Melalui Diklat, seseorang pegawai pada organisasi dipersiapkan untuk

memiliki bekal agar siap mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam melaksanakan tugasnya.

Teddy (2018) mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Sedangkan Umar (1999 dalam Agatha, Anasrulloh, & Umami, 2017), mengartikan pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu untuk kebutuhan sekarang dan untuk menyiapkan pegawainya siap memangku jabatan tertentu dimasa yang akan datang.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai pendidikan dan pelatihan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Diklat adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan kemampuan kerja seseorang pegawai dalam kaitannya dengan organisasi yang membantu dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan membantu meningkatkan keterampilan, kecakapan serta sikap seseorang yang diperlukan oleh organisasi dalam pencapaian tujuan.

Menurut Handoko (2001: 103), terdapat dua tujuan utama pendidikan dan pelatihan yaitu: "Pertama, pendidikan dan pelatihan dilakukan untuk menutup kesenjangan antara kecakapan atau kemampuan pegawai dengan permintaan jabatan. Kedua, melalui pendidikan dan pelatihan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi kerja dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan".

Sejalan dengan pernyataan ahli, Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, menyatakan tujuan dan sasaran Diklat adalah :

- Meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan kebutuhan instansi.
- Menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pelopor dan pelekot persatuan dan kesatuan bangsa.
- Memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayan, pengayoman dan pemberdayaan masyarakat.
- Menciptakan kesamaan visi dan dinamika

pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan guna terwujudnya pemerintahan yang baik.

Menurut A.F. Sikula dalam Hasibuan (2017: 76-83) metode latihan atau *training* dan metode pendidikan atau *education* terdiri atas:

1. Latihan (Training) terdiri dari: *On the job, Vestibule, Demonstration and example, Simulation, Apprenticeship* (magang) dan *Classroom methods yang terdiri dari: Lecture, Conference, Programmed instruction, Studi kasus, Role playing, Diskusi, Seminar*
2. Pendidikan (Education) terdiri dari: *Training methods atau classroom method, Under study, Job rotation and planned progression, Coaching-counseling* (bimbingan-penyuluhan), *Junior board of executive or multiple managements, Committee assignment, Business games, Sensitivity training, Other development method.*

Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018 tentang Pengembangan Kompetensi PNS. Pasal 25-29 menyatakan bentuk pengembangan kompetensi terdiri atas:

a. Pendidikan

Bentuk Pengembangan Kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 dilakukan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dalam jenjang pendidikan tinggi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Pelatihan,

Terdiri dari Pertama: Klasikal yaitu bentuk Pengembangan Kompetensi dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas. Pelatihan klasikal dapat dilakukan melalui Pelatihan struktural kepemimpinan; Pelatihan manajerial; Pelatihan teknis; Pelatihan fungsional; Pelatihan sosial kultural; Seminar/ konferensi/ sarasehan; *Workshop* atau lokakarya; Kursus; Penataran; Bimbingan teknis; Sosialisasi; dan/atau Jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan klasikal lainnya.

Kedua: Nonklasikal yaitu bentuk Pengembangan Kompetensi dilakukan melalui kegiatan yang menekankan pada proses pembelajaran praktik kerja dan/atau pembelajaran di luar kelas. Pelatihan nonklasikal dapat dilakukan melalui *Coaching; Mentoring; E-learning; Pelatihan jarak jauh; Detasering (secondment); Pembelajaran alam terbuka (outbond); Patok banding*

(*benchmarking*); Pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta/badan usaha milik negara/ badan usaha milik daerah; Belajar mandiri (*self development*); Komunitas belajar (*community of practices*); Bimbingan di tempat kerja; Magang/praktik kerja; dan Jalur Pengembangan Kompetensi dalam bentuk pelatihan nonklasikal lainnya.

Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia.

Mutasi

Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari satu tempat tenaga kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Menurut Ibrahim & Pribadi, (2016) mutasi sebagai kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang dianggap setingkat atau sejajar.

Selanjutnya Ellyzar & Yunus, (2017) menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan posisi/ jabatan/ tempat/ pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan pegawai, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam organisasi tersebut.

Berdasarkan pengertian para ahli, mutasi dapat diartikan sebagai perubahan mengenai atau pemindahan kerja/ jabatan lain baik secara horizontal maupun vertikal dengan harapan pada jabatan baru itu seorang pegawai akan lebih berkembang. Mutasi merupakan kegiatan rutin dari organisasi untuk melaksanakan prinsip *the right men on the right place*. Dapat dikatakan juga bahwa pada dasarnya mutasi atau pemindahan dimaksudkan untuk menempatkan pegawai pada unit/bagian yang sesuai dengan kemampuan ilmunya, pengalaman, pengetahuan, keterampilan dan keahlian pegawai sehingga dengan mutasi itu pegawai diharapkan dapat lebih berkembang sehingga akan dicapai kinerja individu maupun organisasi dapat menjadi optimal.

Adapun tujuan dari mutasi menurut Ellyzar & Yunus (2017) adalah dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai, menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan, memperluas atau menambah pengetahuan pegawai, menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya, memberikan perangsang agar pegawai mau berupaya meningkatkan karir yang lebih tinggi, pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya, memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya, alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka, sebagai tindakan pengamanan yang lebih baik, menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai serta mengatasi perselisihan antara sesama pegawai.

Selain itu tujuan mutasi yang terkandung dalam Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS adalah peningkatan produktivitas kerja, pendayagunaan pegawai, pengembangan karier, penambahan tenaga-tenaga ahli pada unit-unit yang membutuhkan, pengisian jabatan-jabatan lowongan yang belum terisi dan sebagai hukuman.

Ada 3 (tiga) dasar/landasan pelaksanaan mutasi pegawai menurut Ibrahim & Pribadi (2016) Yaitu:

1. *Merit system*, adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif, dan hasil prestasi kerjanya.
2. *Seniority system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari pegawai bersangkutan.
3. *Spoil system*, adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan.

Menurut Firmansyah (2017) ada beberapa sebab dan alasan dilakukannya mutasi adalah sebagai berikut: 1) Permintaan sendiri. 2) Alih Tugas Produktif (ATP), biasanya ATP bersifat mutasi vertikal (promosi atau demosi). 3) Pendekatan mutasi dari segi waktu, yaitu *Temporary transfer*, mengalih tugaskan pegawai ke jabatan/pekerjaan lainnya baik horizontal maupun vertikal yang sifatnya sementara dan *Permanent transfer*, mengalih tugaskan pegawai ke jabatan/pekerjaan baru dalam waktu lama sampai dia dipindahkan/pensiun. 4) Masalah *merit rating* dan mutasi, artinya penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan apakah dengan rencana semula.

Dalam hal ini penilaian dilakukan apabila pekerjaan telah selesai dikerjakan atau pekerjaan sedang dikerjakan. *Merit rating* terdiri atas *initial appraisal* (penilaian awal) dan *periodical appraisal* (penilaian akhir).

Promosi

Promosi Jabatan mempunyai arti penting bagi para pegawai secara keseluruhan, dengan adanya pemberian kesempatan promosi jabatan, pegawai akan termotivasi untuk bekerja sama dan berprestasi maka akhirnya tugas-tugas yang diberikan oleh organisasi akan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Hariandja (2002: 157), promosi jabatan adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang lebih besar, gaji yang lebih besar, dan pada level organisasi yang lebih besar. Menurut Wahyudi (2002: 166), promosi adalah perubahan posisi/jabatan atau pekerjaan dari tingkat lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang. Sedangkan menurut Mangkuprawira (2003: 168), promosi jabatan adalah proses penugasan kembali seseorang pegawai ke posisi pekerjaan yang lebih tinggi.

Dari pendapat-pendapat para ahli diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa promosi jabatan adalah perpindahan posisi/jabatan seseorang pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Dengan adanya peningkatan jabatan, maka tugas, tanggung jawab, serta wewenang akan meningkat pula. Pada umumnya promosi jabatan juga diikuti oleh peningkatan gaji atau dan fasilitas-fasilitas lainnya. Hasil dari promosi yang dilakukan dapat membentuk perilaku pegawai terhadap pekerjaan yang bisa meningkatkan semangat kerja pegawai dengan baik.

Memperhatikan pengertian promosi jabatan, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa tujuan secara umum dilaksanakannya program ini adalah untuk menciptakan, meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja organisasi. Tujuan umum tersebut dapat terwujud karena secara khusus pelaksanaan promosi jabatan akan mampu menghasilkan beberapa tujuan khusus yang merupakan sasaran.

Secara mendasar berbagai landasan pertimbangan promosi jabatan yang dilakukan dapat digolongkan ke dalam beberapa landasan dasar. Dasar-dasar pertimbangan promosi jabatan

menurut Wahyudi (2002: 170) antara lain pertama: Sistem *Merit* (Prestasi), dalam sistem *merit*, yang dijadikan landasan oleh organisasi untuk melakukan promosi jabatan adalah prestasi dari pegawai yang bersangkutan. Kedua: Sistem Senioritas, dasar dari sistem ini adalah masa kerja dari pegawai. Ketiga: Sistem Nepotisme (*Spoil*), dasar pertimbangan yang dipergunakan dalam sistem ini adalah hubungan keluarga, kenalan, koneksi.

Syarat-syarat promosi pegawai yang pada umumnya dilaksanakan pada organisasi atau perusahaan menurut Hasibuan (2011: 111) yaitu: kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif dan pendidikan. Kewajiban-kewajiban tersebut merupakan bahan pertimbangan utama bagi seorang pegawai.

Ada beberapa indikator promosi jabatan menurut Nitisemito (2002, dalam Darwanto, 2019) yaitu: pengalaman kerja, tingkat pendidikan, prestasi kerja, pegawai yang diberikan promosi jabatan tentulah pegawai yang berprestasi tinggi, peningkatan karir dan keadilan

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa promosi merupakan bentuk pengembangan SDM karena promosi dapat memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik serta dapat menambah atau memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para pegawai, sehingga dengan begitu produktivitas kerjanya juga dapat meningkat.

Konsep Manajemen Strategi

Strategi menurut Marrus (Umar 2013: 16) yaitu "Suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai". Dilihat dari defenisi tersebut bahwa strategi merupakan cara untuk merumuskan tujuan dan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Ohmae dalam Salusu (2006: 91) mengatakan bahwa "Strategi sebenarnya tidak lain dari suatu rencana kerja untuk memaksimalkan kekuatan suatu pihak dalam menghadapi berbagai kekuatan dilingkungan usaha. Lingkungan ekstern itu harus diteliti dengan seksama, yaitu dengan memilih peluang yang tersedia untuk dapat meningkatkan peran serta sambil memperkecil kerugian-kerugian

yang timbul dan yang mungkin timbul".

Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan penyusunan suatu cara atau langkah taktis untuk mencapai tujuan atau sasaran jangka panjang organisasi dengan memaksimalkan kemampuan sumber daya organisasi (lingkungan internal) agar dapat menghadapi kondisi lingkungan eksternal yang cenderung berubah yaitu dengan memanfaatkan peluang yang tersedia serta mengatasi ancaman-ancaman yang timbul.

Yunus (2016) mendefinisikan manajemen strategik sebagai: Proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya".

Pendapat lain di utarakan oleh David (2011 dalam Fitriadi, 2013) yang menyatakan manajemen strategik didefinisikan sebagai "Seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya".

Berdasarkan definisi-defenisi para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses pengambilan keputusan yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang, mulai dari perumusan dan pemilihan strategi yang tepat sampai pada bagaimana strategi tersebut dapat diimplementasikan dengan baik sesuai dengan yang sudah dirumuskan dan jika tidak terlaksana dengan baik apa yang menjadi kendala apakah strategi yang ada perlu diperbaiki atau harus diganti dengan strategi yang baru.

Lebih lanjut dijelaskan David (2011 dalam Fitriadi, 2013) bahwa dalam proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap, yaitu: Perumusan strategi, penerapan strategi serta penilaian strategi.

Proses manajemen strategi dilakukan secara bertahap, dimulai dengan menilai dan menganalisis lingkungan eksternal, memahami kondisi internal organisasi, tahap selanjutnya adalah merumuskan dan menetapkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi, kemudian pengimplementasian strategi dan langkah terakhir adalah evaluasi terhadap pelaksanaan strategi, menyangkut sejauh mana

strategi tersebut berhasil dilakukan dan apa yang akan menjadi umpan balik terhadap perumusan strategi di masa yang akan datang.

Salah satu bentuk proses penyusunan perencanaan strategi adalah dengan menggunakan analisis *Strength-Weakness-Opportunities-Threats* (SWOT). Rangkuti (1998) mendefinisikan analisis SWOT sebagai berikut "Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara sekaligus dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*)".

Sedangkan menurut Nggini (2019)) ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pembuatan analisis SWOT yaitu Analisis SWOT bisa sangat subjektif, oleh karena itu, dua orang menganalisis sebuah organisasi yang sama, tetapi menghasilkan SWOT yang berbeda.

Berdasarkan pendapat di atas maka penggunaan analisis SWOT dalam perumusan strategi pengembangan SDM aparatur dilakukan serealistis mungkin sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dan juga menghindari pemakaian kalimat yang rancu dan kurang mendetil sehingga tidak menimbulkan kesalahan dalam perumusan strategi nantinya.

C. METODE

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur di Kantor BKD Kabupaten Asahan. Dengan mengacu pada teori Taylor dalam Moleong (2007) menyebutkan bahwa: "Pendekatan kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif, berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati".

Pengertian tersebut dapat diartikan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang dimaksud untuk memahami fenomena/permasalahan tentang apa yang diketahui dan dialami oleh subjek penelitian. Dengan metode ini peneliti dapat memahami, menggambarkan dan menjelaskan tentang pengembangan sumber daya manusia aparatur di Kantor BKD Kabupaten Asahan. Data dipenelitian kualitatif dikumpulkan dalam kondisi yang asli atau alamiah (*natural*

setting).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, adalah dengan cara observasi, wawancara, dan kajian dokumentasi.

Guna menguji keabsahan data yang telah dikumpulkan, maka peneliti menggunakan teknik verifikasi yaitu triangulasi yang merupakan teknik pengecekan data dari berbagai sumber data yang telah ada. Dalam penelitian ini, triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Setelah data yang dibutuhkan diperoleh melalui proses pengumpulan data, kemudian dilakukan pengolahan data agar data yang diperoleh di lapangan siap untuk diklasifikasikan dan dianalisis secara mendalam untuk menjawab fokus permasalahan penelitian. Guna mengolah data yang ada, Peneliti menggunakan prosedur pengolahan data dan analisis data berdasarkan model Miles dan Huberman yang terdiri atas proses pengumpulan data (*data collection*), proses justifikasi data (*data reduction*) atau reduksi data, penyajian data (*data display*) dan terakhir penyusunan kesimpulan penarikan/verifikasi (*conclusion drawing/verifying*) serta ditambah analisis SWOT serta analisis Tes Litmus sebagai penentuan strategi prioritas yang menjadi *output* dari penelitian ini.

D. PEMBAHASAN

Dasar pembentukan awal Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan adalah Peraturan Daerah Kabupaten Asahan Nomor 03 Tahun 2001 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kabupaten Asahan yang tertuang dalam Lembaran Daerah Kabupaten Asahan Nomor 03 Tahun 2001 pada tanggal 23 Februari 2001 dan sejak saat inilah Bagian Kepegawaian Sekretariat Daerah Tingkat II Asahan terpisah dari Sekretariat Daerah Kabupaten Asahan menjadi Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan.

Saat ini Organisasi Perangkat Daerah (berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Perangkat Daerah berbentuk Badan terdiri dari 6 (enam) dan Perangkat Daerah berbentuk Dinas terdiri dari 21 (dua puluh satu). Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Asahan merupakan salah satu organisasi yang mempunyai fungsi dan peranan yang strategis dalam pemerintahan Kabupaten Asahan, utamanya

dalam hal manajemen sumber daya aparatur yang tersedia pada pemerintahan tersebut.

Pelaksanaan Pengembangan SDM Aparatur di BKD Kabupaten Asahan

Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Asahan Tahun 2016-2021, salah satu sasaran pembangunan daerah Kabupaten Asahan adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia. Hal ini sama dengan salah satu tujuan BKD Kabupaten Asahan yang tertuang dalam Renstra yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia aparatur. Penyusunan Renstra ini dimaksudkan agar dapat mengarahkan seluruh program dan kegiatan yang senantiasa berorientasi pada hasil (*oriented result*) yang ingin dicapai sampai dengan tahun 2021

Analisis Pengembangan SDM Aparatur dari Aspek Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 Pasal 203 ayat (3) menyatakan setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dalam pengembangan kompetensi. Kemudian ayat (4) menyatakan pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Akan tetapi pada kenyataannya hal ini belum terpenuhi, masih banyak pegawai di BKD Kabupaten Asahan yang belum mendapatkan haknya terkait dengan pengembangan kompetensi karena hanya sebagian pegawai saja yang mendapat kesempatan untuk mengikuti pengembangan.

Hal ini dapat dilihat dari data pegawai yang sudah memenuhi dan belum memenuhi pengembangan kompetensi paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam satu tahun. Sebagai berikut:

Tabel. 1
Data Pegawai yang Memenuhi dan Belum Memenuhi Pengembangan Kompetensi Paling Sedikit 20 Jam Pelajaran Dalam Satu Tahun di BKD Kabupaten Asahan

No	Tahun	Jumlah PNS	Memenuhi (orang)	Belum Memenuhi (orang)
1.	2016	45	2	43
2.	2017	53	6	47
3.	2018	45	3	42

Sumber : BKD Kab. Asahan (2019)

PNS yang mendapat kesempatan untuk mengikuti Diklat di Kantor BKD Kabupaten Asahan sangat minim, jika dirata-ratakan dari tahun 2016 sampai 2018 sekitar 12,66%. Terlihat berdasarkan data sebagai berikut:

Tabel. 2
Data Pegawai yang Mengikuti Diklat di BKD Kabupaten Asahan

No	Tahun	Jumlah PNS	Sudah Diklat (orang)	Belum Diklat (orang)
1.	2016	45	4	41
2.	2017	53	6	47
3.	2018	45	8	37

Sumber : BKD Kab. Asahan (2019)

Kurangnya motivasi pegawai dalam mengikuti pendidikan misalnya tugas belajar karena sedikitnya bantuan pendidikan serta takut meninggal keluarga terlalu lama, padahal kegiatan pengembangan dalam bentuk bantuan untuk pendidikan Tugas Belajar dianggarkan setiap tahunnya, tetapi sedikit dari pegawai yang memanfaatkan bantuan tersebut. Seperti pada tahun 2012 sampai tahun 2018 untuk jenjang pendidikan Sarjana tidak ada yang mengikuti program Tugas Belajar. Sedangkan pegawai yang tamatan SMA berjumlah 10 (sepuluh) orang atau sekitar 22,73% dari total pegawai yang ada di BKD Kabupaten Asahan. Masih rendahnya jumlah PNS yang berpendidikan S2 di BKD Kabupaten Asahan, hanya sekitar 27,27%. Kemudian masih rendahnya pejabat struktural yang mengikuti Diklat kepemimpinan. Dari data yang diperoleh untuk jabatan eselon IV sekitar 81,82% pejabat yang belum mengikuti Diklat PIM IV. Kemudian untuk jabatan eselon III sekitar 80,00% yang belum mengikuti.

Padahal yang dijadikan pertimbangan Diklat Kepemimpinan ini adalah untuk membentuk sosok-sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan yang baik dalam perencanaan kegiatan instansi, memimpin pelaksanaan kegiatan tersebut dan khusus Diklat PIM III untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan taktikal pada pejabat struktural eselon III tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber bahwa BKD Kabupaten Asahan belum melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat sebagai dasar pelaksanaan kegiatan Diklat, karena belum ada jabatan fungsional analisis diklat di

BKD Kabupaten Asahan. Dampaknya, pelaksanaan Diklat menjadi kurang tepat sasaran dan belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan.

Tabel.3
Masa Kerja Pegawai BKD Kabupaten Asahan
Sampai dengan Tahun 2018

No	Masa Kerja	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1.	1-5 Tahun	27	60,00
2.	6-10 Tahun	15	33,33
3.	11-15 Tahun	3	6,67
4.	> 15 tahun	0	0,00
Jumlah		45	100.00%

Sumber : BKD Kab. Asahan (2019)

Hal lain yang terjadi akibat tidak dilaksanakannya mutasi sesuai dengan peraturan yaitu penumpukan pegawai pada satu unit kerja, sedangkan unit kerja lain kurang pegawai.

Analisis Pengembangan SDM Aparatur dari Aspek Promosi

Promosi merupakan perpindahan posisi/jabatan seseorang pegawai dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, atau dapat juga dikatakan perpindahan seorang pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar. Di BKD Kabupaten Asahan ada beberapa pegawai yang sudah memenuhi untuk dipromosikan akan tetapi belum juga mendapat promosi. Salah satu contohnya pegawai dengan pendidikan Magister Sains pada bidang pendidikan dan pelatihan dengan jabatan Kasubbid Diklat Teknis/Fungsional, pangkat Pembina/ IV.a dengan masa kerja sebagai Kasubbid Diklat Teknis/Fungsional 8 Tahun 1 Bulan.

Hasil pengamatan peneliti menunjukkan pegawai yang belum mendapat Promosi ini memiliki syarat untuk menduduki jabatan setingkat eselon III yaitu memiliki integritas dan moral yang baik, mempunyai pengalaman dalam jabatan, penilaian prestasi bernilai baik, kemudian kualifikasi pendidikannya cukup. Akan tetapi belum juga mendapat Promosi.

Dalam pelaksanaan promosi adanya ketidaksesuaian kualifikasi pendidikan dengan

jabatan yang diduduki. Contohnya Kasubbid Diklat Perjenjangan, pendidikan seharusnya untuk jabatan itu menurut PP 11 tahun 2017 adalah Paling rendah D.III (Diploma III) atau yang setara, sedangkan pendidikan pegawai yang menduduki jabatan itu masih SMA.

Melihat kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa pola pengembangan karir di BKD Kabupaten Asahan belum jelas dan terarah karena belum adanya aturan baku yang diterapkan dalam pengembangan karir.

Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, threats)

Analisis SWOT merupakan salah satu alat untuk menentukan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), kesempatan (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dalam organisasi. Analisis SWOT diperlukan dalam penyusunan strategi organisasi agar dapat mencapai tujuan dengan efektif dan efisien. Berdasarkan hasil analisis dengan melihat pengembangan SDM aparatur saat ini, maka kemudian dilakukan perumusan strategi dengan melihat beberapa aspek seperti aspek kekuatan, aspek kelemahan, aspek peluang, dan aspek ancaman terkait dengan pengembangan SDM aparatur di BKD Kabupaten Asahan. Dari hasil identifikasi beberapa aspek SWOT terhadap kondisi pengembangan SDM aparatur di BKD Kabupaten Asahan, maka didapat hasil sebagai berikut :

- 1) Aspek Kekuatan terdiri atas :
 - a) Adanya Renstra yang memuat program atau kegiatan sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.
 - b) Memiliki struktur organisasi dan tupoksi yang jelas sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
 - c) Adanya komitmen pimpinan dalam pengembangan SDM aparatur.
 - d) Tersedianya kuantitas sumber daya manusia aparatur yang memadai
- 2) Aspek Kelemahan terdiri atas :
 - a) Terbatasnya anggaran kegiatan untuk pengembangan SDM aparatur
 - b) Rendahnya motivasi pegawai dalam mengikuti pengembangan SDM aparatur karena sedikitnya bantuan pendidikan
 - c) Belum memadainya sarana dan prasarana pendukung pengembangan SDM aparatur
 - d) Belum jelasnya pola pengembangan karir
 - e) Belum dilaksanakannya analisis

- kebutuhan Diklat
- 3) Aspek Peluang terdiri atas:
 - a) Terbukanya kerjasama dengan lembaga/badan terutama dalam bidang pengembangan SDM aparatur
 - b) Penggunaan Teknologi Informasi yang semakin berkembang
 - c) Adanya peluang melakukan studi banding mengenai sistem dan tata kerja kepegawaian terutama dalam bidang pengembangan aparatur ke daerah lain
 - d) Peningkatan kesejahteraan pegawai
 - e) Banyaknya alternatif kegiatan pengembangan SDM
 - 4) Aspek Ancaman terdiri atas:
 - a). Adanya perubahan kebijakan mempengaruhi pelayanan yang diberikan BKD Kabupaten Asahan terhadap PNS
 - b). Perkembangan birokrasi menimbulkan daya saing yang semakin ketat
 - c). Kebutuhan akan pelayanan publik yang lebih cepat, lebih baik dan lebih murah sebagai perwujudan *good governance*.
 - d). Masih kurang optimalnya sistem pelayanan kepegawaian
 - e). Semakin kritisnya pola pikir masyarakat

Selanjutnya setelah mengidentifikasi aspek SWOT, maka kemudian disusun kombinasi strategi matrik SWOT untuk mendapatkan rumusan strategi alternatif SO, WO, ST dan WT. Kombinasi strategi matriks SWOT digunakan sebagai titik pertemuan dari masing-masing lingkungan berdasarkan aspek SWOT. Adapun strategi alternatif berdasarkan hasil strategi matriks SWOT adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kerjasama dalam bidang pengembangan kompetensi dengan perguruan tinggi, lembaga atau badan penyelenggara Diklat, Media, Swasta dan Masyarakat.
2. Memanfaatkan Teknologi Informasi dalam pengembangan SDM aparatur seperti penggunaan metode pelatihan *online*.
3. *Off the job training dan On the job training*
4. Memaksimalkan pengelolaan dana dari APBD yang diberikan pemerintah daerah dengan cara melaksanakan misi yang prioritas guna mencapai visi
5. Pemberian *reward* berdasarkan sistem karir

- dan prestasi kerja.
6. Pengoptimalan sarana dan prasarana sebagai penunjang pelaksanaan kegiatan, dengan memanfaatkan katalog sarana dan prasarana
7. Pelaksanaan pola karir sesuai kompetensi yang dimiliki aparatur
8. Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Diklat.
9. Peningkatan koordinasi antar organisasi perangkat daerah dengan cara membuat grup *online* (aplikasi whatsapp)
10. Pengembangan sistem pelayanan kepegawaian dengan aplikasi SIMPEG (Sistem Informasi Kepegawian)
11. Penyusunan regulasi yang mendukung pengembangan SDM aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Asahan, seperti peraturan setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat sebagai dasar pelaksanaan pengembangan kompetensi

Setelah diketahui aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam pengembangan SDM aparatur di BKD Kabupaten Asahan, kemudian aspek-aspek tersebut dianalisis menggunakan matriks KAFI dan KAFE untuk memperoleh bobot, rating, dan nilai skor. Nilai skor dari bobot dan rating ini didapat berdasarkan hasil penilaian dari beberapa informan yang peneliti anggap sebagai informan kunci. Hasil penilaian KAFI dan KAFE dari beberapa informan tersebut, kemudian dilakukan penilaian akhir dengan cara mencari nilai rata-rata (mean) untuk penentuan nilai bobot, dan mencari nilai tengah (median) untuk penentuan nilai rating, sehingga akan didapat hasil akhir dari analisis KAFI dan KAFE.

Hasil perhitungan yang dilakukan peneliti diketahui bahwa untuk skor kekuatan mendapatkan jumlah 1,72 dan skor kelemahan 1,21, artinya saat ini BKD Kabupaten Asahan masih dikatakan berada pada posisi kuat karena berdasarkan kesimpulan analisis faktor internal menunjukkan aspek kekuatan lebih besar dibandingkan dengan aspek kelemahan. Sedangkan untuk kesimpulan analisis faktor eksternal, menunjukkan bahwa BKD Kabupaten Asahan memiliki ancaman untuk pengembangan SDM aparaturnya karena skor tantangan dengan jumlah 1,64 lebih besar dibandingkan skor peluang yang berjumlah 1,19. Tabel perhitungan KAFI dan KAFE sebagai berikut:

Tabel. 4
 Kesimpulan Analisis Faktor Internal (KAFI)

No	Faktor-Faktor Internal Strategis	Bobot	Rating	Skor (BxR)
<u>Kekuatan</u>				
1.	Adanya Renstra yang memuat program atau kegiatan sebagai acuan dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya	0.16	4	0.63
2.	Memiliki struktur organisasi dan tupoksi yang jelas sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas	0.13	3	0.38
3.	Adanya komitmen pimpinan dalam pengembangan SDM aparatur	0.13	4	0.50
4.	Tersedianya kuantitas sumber daya manusia aparatur yang memadai	0.08	2.5	0.21
Jumlah Kekuatan		0.49		1.72
<u>Kelemahan</u>				
1.	Terbatasnya anggaran kegiatan untuk pengembangan SDM Aparatur	0.14	2	0.28
2.	Rendahnya motivasi pegawai dalam mengikuti pengembangan SDM aparatur karena sedikitnya bantuan pendidikan	0.08	2	0.17
3.	Belum memadainya sarana dan prasarana pendukung pengembangan SDM aparatur	0.08	2.5	0.19
4.	Belum jelasnya pola pengembangan karir	0.11	3	0.33
5.	Belum dilaksanakannya analisis kebutuhan Diklat	0.10	2.5	0.25
Jumlah Kelemahan		0.51		1.21
Jumlah Total		1,00		

Sumber : Hasil Olahan Penelitian, 2019

Tabel. 5
 Kesimpulan Analisis Faktor Eksternal (KA FE)

No	Faktor-Faktor Eksternal Strategis	Bobot	Rating	Skor (BxR)
<u>Peluang</u>				
1.	Terbukanya kerjasama dengan lembaga/ badan/ perguruan tinggi terutama bidang pengembangan SDM aparatur	0.10	2.5	0.25
2.	Penggunaan Teknologi informasi yang semakin berkembang	0.11	2.5	0.28
3.	Adanya peluang melakukan studi banding mengenai sistem dan tata kerja kepegawaian terutama dalam bidang pengembangan aparatur ke daerah lain	0.08	2	0.16
4.	Peningkatan kesejahteraan pegawai	0.10	3	0.30
5.	Banyaknya alternatif kegiatan pengembangan SDM	0.10	2	0.20
Jumlah Peluang		0.49		1.19

Ancaman

1.	Adanya perubahan kebijakan mempengaruhi pelayanan yang diberikan BKD Kabupaten Asahan terhadap PNS	0.06	3	0.18
2.	Perkembangan birokrasi menimbulkan daya saing yang semakin ketat	0.12	3.5	0.42
3.	Kebutuhan akan pelayanan publik yang lebih cepat, lebih baik dan lebih murah sebagai perwujudan good governance	0.14	4	0.56
4.	Masih kurang optimalnya sistem pelayanan kepegawaian	0.10	3	0.30
5.	Semakin kritisnya pola pikir masyarakat	0.09	2	0.18
Jumlah Tantangan		0.51		1.64
Jumlah Total		1,00		

Sumber : Hasil Olahan Penelitian, 2019

Setelah menyusun matriks KAFI dan KAFE, maka selanjutnya dilakukan analisis kuadran strategi dengan menggunakan diagram cartesius. KAFI digambarkan dalam sumbu mendatar X dan KAFE digambarkan dalam sumbu vertikal Y. Titik koordinat KAFI ditentukan dengan menggunakan rumus:

$$\text{Sumbu X} = \frac{(\text{Skor Kekuatan} - \text{Skor Kelemahan})}{2}$$

$$X = \frac{(1,72 - 1,21)}{2} = \frac{0,50}{2} = 0,25$$

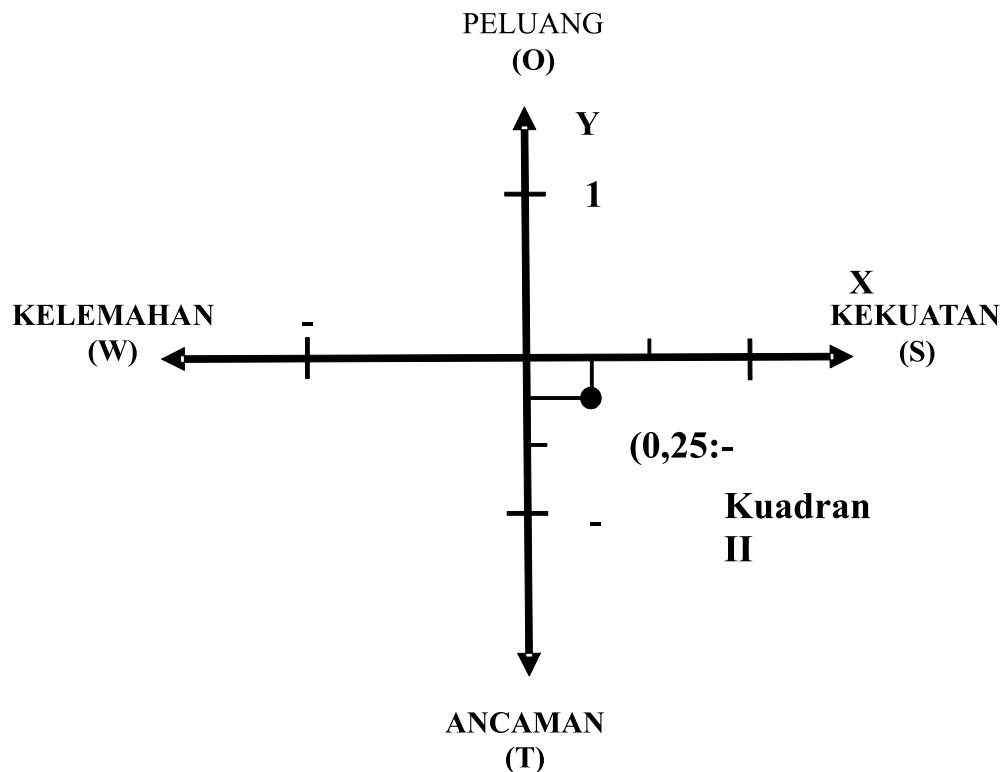
Titik koordinat KAFE ditentukan dengan

menggunakan rumus:

$$\text{Sumbu Y} = \frac{(\text{Skor Peluang} - \text{Skor Ancaman})}{2}$$

$$Y = \frac{(1,19 - 1,64)}{2} = \frac{-0,46}{2} = -0,23$$

Berdasarkan perhitungan titik koordinat KAFI dan KAFE di atas, maka titik koordinat kuadran strategi adalah (0,25;-0,23). Gambaran mengenai analisis kuadran strategi menggunakan diagram cartesius dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar. 1

Analisis Kuadran Strategi dengan menggunakan Diagram Cartesius

Sumber : Hasil Olahan Penelitian, 2019

Berdasarkan diagram cartesius tersebut, diketahui bahwa dalam analisis kuadran strategi Pengembangan SDM aparatur berada pada kuadran II (*diversifikasi*). Hal tersebut berarti bahwa posisi BKD Kabupaten Asahan dalam pengembangan SDM aparatur kuat namun memiliki ancaman yang besar. Rekomendasi strategi yang diberikan adalah Diversifikasi Strategi, artinya organisasi dalam kondisi mantap namun menghadapi sejumlah ancaman berat sehingga diperkirakan roda organisasi akan mengalami kesulitan untuk terus berputar bila hanya bertumpu pada strategi sebelumnya. Oleh karenanya, organisasi disarankan untuk memperbanyak ragam strategi taktisnya.

Strategi Pengembangan SDM Aparatur yang Ditawarkan

Melihat dari hasil analisis SWOT bahwa BKD Kabupaten Asahan dalam pengembangan SDM aparturnya memiliki kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang jika dikombinasikan dapat menghasilkan strategi dalam pengembangan SDM aparatur. Dari sebelas strategi yang dihasilkan dalam kombinasi SWOT tersebut peneliti mengambil 4 (empat) strategi prioritas berdasarkan hasil diskusi dengan beberapa informan dan analisis peneliti yaitu:

- 1.) Meningkatkan kerjasama dalam bidang pengembangan kompetensi dengan perguruan tinggi, lembaga atau badan penyelenggara Diklat.
- 2.) Memanfaatkan Teknologi Informasi dalam pengembangan SDM aparatur seperti penggunaan metode pelatihan online
- 3.) Pelaksanaan *Off the job training* dan *On the job training* diantaranya: a) Belajar mandiri (*self development*) sehingga dapat meningkatkan rasa tanggung, memunculkan kemauan yang kuat, dapat memanfaatkan sumber pembelajaran yang tersedia, menetapkan waktu penyelesaian tugas dan menetapkan tujuan yang realistis b) *Coaching*, dengan menjelaskan tujuan dan kepentingan dari diskusi, mendiskusikan dan menjelaskan situasi dengan detail, menyepakati hasil yang diharapkan, mendiskusikan cara yang paling efektif untuk menangani situasi tersebut, menyimpulkan tindakan yang harus diambil, tunjukkan kepercayaan dan keyakinan anda

dan tetapkan tanggal untuk melakukan follow-up c) *Mentoring*, *Mentor* memberi contoh kepada *mentee*, *Mentee* mulai membantu *mentor* melakukan praktek langsung, *Mentee* mulai tampil dan melakukan tindakan, *Mentor* sudah yakin dengan kompetensi dan kapabilitas terhadap *mentee*, *Magang/Praktek Kerja* dan d) Patok banding (*benchmarking*) dengan Menentukan apa yang akan di benchmarking, Menentukan apa yang akan diukur, Menentukan kepada siapa akan dilakukan benchmarking, Pengumpulan data/kunjungan, Analisis data dan Merumuskan tujuan dan rencana tindakan

- 4.) Penyusunan regulasi yang mendukung pengembangan SDM aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Asahan, seperti peraturan setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat sebagai dasar pelaksanaan pengembangan kompetensi

E. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, maka ada 4 (empat) strategi yang ditawarkan untuk Pengembangan SDM Aparatur di BKD Kabupaten Asahan adalah sebagai berikut:

- 1.) Meningkatkan kerjasama dalam bidang pengembangan kompetensi dengan perguruan tinggi, lembaga atau badan penyelenggara Diklat, Media, Swasta dan Masyarakat.
- 2.) Memanfaatkan Teknologi Informasi dalam pengembangan SDM aparatur seperti penggunaan metode pelatihan online.
- 3.) Pelaksanaan *Off the job training* dan *On the job training* diantaranya: Belajar mandiri (*self development*), *Coaching*, *Mentoring*, *Magang/Praktek Kerja* dan Patok banding (*benchmarking*).
- 4.) Penyusunan regulasi yang mendukung pengembangan SDM aparatur di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Asahan, seperti peraturan setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) wajib melaksanakan Analisis Kebutuhan Diklat sebagai dasar pelaksanaan pengembangan kompetensi.

Rekomendasi

- 1) Agar pelaksanaan pengembangan SDM Aparatur di Kantor BKD Kabupaten Asahan dapat berjalan dengan baik dan sesuai kebutuhan, disarankan kepada Bidang Pendidikan dan Pelatihan di Kantor BKD Kabupaten Asahan dalam menentukan skala prioritas pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) harus berdasarkan hasil Analisa Kebutuhan Diklat. Kemudian kepada Bidang Mutasi serta Bidang Pengembangan Karir di Kantor BKD Kabupaten Asahan hendaknya dalam pelaksanaan Mutasi dan Promosi dilakukan berdasarkan Pola Karir, Analisis Beban Kerja dan Analisis Jabatan.
- 2) Guna menjamin objektivitas pelaksanaan pengembangan SDM aparatur di BKD Kabupaten Asahan sebaiknya Bidang Pendidikan dan Pelatihan di Kantor BKD Kabupaten Asahan melihat Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang merupakan rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun. Kemudian untuk Pejabat Penilai Kinerja PNS dalam penilaian SKP harus berdasarkan prinsip objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019
- 3) Agar pelaksanaan *Off the job training* dan *On the job training* dalam penelitian ini terlaksana dengan baik, ada beberapa tahapan yang perlu diperhatikan, sebagai berikut: Belajar mandiri, *Coaching*, *Mentoring* dan Patok banding.
- 4) Agar persentase pejabat yang belum mengikuti Diklat Kepemimpinan rendah sebaiknya Pimpinan BKD Kabupaten Asahan mewajibkan pegawai yang telah menduduki jabatan untuk mengikuti Diklat Kepemimpinan.
- 5) Seiring dengan pengembangan SDM aparatur yang dilaksanakan guna merangsang motivasi, inisiatif, daya kreasi dan inovasi pegawai dalam bekerja, sebaiknya Pemerintah Kabupaten Asahan memperbaiki kebijakan pemberian tunjangan tambahan penghasilan dengan menyesuaikan besaran tambahan penghasilan pegawai berdasarkan beban

kerja yang ditangani setiap pegawai.

Guna memberi banyak pilihan kepada pegawai yang akan melakukan pendidikan Pemerintah Kabupaten Asahan agar bekerjasama dengan banyak Perguruan Tinggi baik Negeri dan Swasta se-Indonesia serta dengan media, swasta dan masyarakat.

REFERENSI

- Agatha, M., Anasrulloh, M., & Umami, N. (2017). Kontribusi Pelatihan Terhadap Profesionalisme Guru Sekolah Dasar di Kabupaten Tulungagung. *Prosiding Seminar Nasional Hasil Penelitian LPPM Universitas PGRI Madiun*, 201–209.
- Alimudin, A. (2017). Peran Sistem Manajemen Kinerja, Kompetensi Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 13(3), 155–165.
- Darwanto, D. (2019). Pengaruh Senioritas dan Loyalitas Terhadap Promosi Jabatan (Studi pada karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kabupaten Kebumen). *VOLATILITAS*, 1(2).
- Ellyzar, N., & Yunus, M. (2017). Pengaruh Mutasi Kerja, Beban Kerja, dan Konflik Interpersonal Terhadap Stress Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai BPKP Perwakilan Provinsi Aceh. *Jurnal Magister Manajemen*, 1(1), 35–45.
- Firmansyah, A. (2017). *Pengaruh Program Mutasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pt. Kai Daop II Bandung*. Universitas Widyatama.
- Fitriadi, B. (2013). Strategi Bersaing: Suatu Kajian Perumusan Strategi Pemasaran Guna Meraih Keunggulan Kompetitif (Studi Pada PT. Ongkowidjojo, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(1).
- Ibrahim, A., & Pribadi, U. (2016). Analisis Kebijakan Mutasi Pegawai Negeri Sipil Eselon II: (Studi Pemerintah Provinsi Maluku Utara Tahun 2014). *Journal of Governance and Public Policy*, 2(2), 228–256.

- Lestari, E. W. T. (2004). *Model Kinerja Pelayanan Publik dengan Pendekatan Systems Thinking dan System Dynamic: Studi Kasus Pelayanan Pendidikan di Kota Bandung*. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.
- Moleong, L. J. (2007). Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi. In *Bandung: PT Remaja Rosdakarya* (Vol. 103).
- Nggini, Y. H. (2019). Analisis SWOT (Strength, Weaknes, Opportunity, Threats) Terhadap Kebijakan Pengembangan Pariwisata Provinsi Bali. *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 3(1), 141-152.
- Papayungan, M. M. (1995). Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial Pancasila. In *Mizan*. Bandung: Mizan.
- Rangkuti, F. (1998). *Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2), 115-129.
- Supiyanto, Y. (2015). Pengaruh kompensasi, kompetensi dan komitmen organisasional terhadap kepuasan dan kinerja. *Jurnal Economia*, 11(2), 118-131.
- Teddy, S. (2018). *Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Provinsi Riau*. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi