

PENGEMBANGAN KOMPETENSI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (BPSDM) PROVINSI JAWA BARAT

Siti Fatimah^{1*}, Khamisah Nurdini², Rina Widyastuti³, Lalan Candrawinata⁴, Ricky Yoseptry⁵

^{1,2,3,4,5} Universitas Islam Nusantara, Indonesia

E-mail: sitifatimah.sifa2807@gmail.com

Abstract: This research is situated in the context of the evolving digital era, highlighting the imperative for proficient employees capable of fulfilling their roles and responsibilities to achieve organizational objectives. The study explores the strategies employed by the Human Resources Development Agency of West Java Province in enhancing employee competencies, drawing upon Hasibuan's theoretical framework. This framework encompasses educational methods, training initiatives, and transfers as means of competency development. The qualitative descriptive research method is employed, and data is gathered through documentation studies, observations, and interviews. The study is conducted at the Human Resources Development Agency of West Java Province facility situated at Jl. Colonel Masturi No. 11 Cipageran Cimahi. The findings reveal that employee competency development is achieved through three key approaches: education, training, and transfers. The research concludes that the competency development processes at BPSDM West Java Province align with sound management principles, encompassing planning, organizing, implementing, and evaluating stages.

Keywords: Competency, Capability, Employee.

Abstrak: Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Hal yang melatar belakangi penelitian ini adalah adanya perkembangan zaman yang memasuki era digitalisasi sehingga dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi yang memadai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan: Menganalisis dan mengetahui bagaimana pengembangan kompetensi pegawai yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat dengan teori dari Hasibuan yaitu metode pengembangan melalui pendidikan, melalui pelatihan serta mutasi. Metode: Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif kualitatif, sedangkan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumentasi, observasi dan wawancara. Lokasi penelitian di laksanakan di BPSDM Provinsi Jawa barat yang beralamat di Jl. Kolonel Masturi No. 11 Cipageran Cimahi. Temuan: Berdasarkan hasil temuan penelitian mengindikasikan bahwa pengembangan kompetensi bisa dilakukan melalui 3 cara yaitu: pendidikan, pelatihan dan mutasi. Kesimpulan: Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai di BPSDM Provinsi Jawa Barat melalui Pendidikan, pelatihan dan mutasi sudah dilaksanakan sesuai dengan prinsip manajemen yaitu melaksanakan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.

Kata kunci: Kompetensi, Kinerja, Pegawai

Copyright (c) 2024 The Authors. This is an open-access article under the CC BY-SA 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>)

PENDAHULUAN

Pada era reformasi ini, pemerintah berusaha untuk memperbaiki dan menyempurnakan kinerja pegawai, karena isu yang berkembang tentang kinerja pegawai di berbagai lembaga public masih kurang memenuhi kualifikasi yang diharapkan, menurut Nurbayani, (2019a) dalam penelitiannya menyatakan bahwa di lingkungan kerja badan pengembangan sumber

daya manusia provinsi jawa barat, seiring dengan peningkatan kinerja dihadapkan oleh berbagai kendala, selain terbatasnya alokasi anggaran yang disediakan dan juga responsibilitas pegawai yang beragam sehingga kinerja pegawai kurang optimal (Amelia & Setyawati, 2023).

Berbicara mengenai kinerja tentunya tidak terlepas dari persoalan, bukan hanya faktor manusianya tetapi juga faktor pemicu yang dapat mendorong seseorang lebih bersemangat meningkatkan kinerja. Berhubungan dengan faktor manusia dapat dilihat dari aspek kompetensi dan ethos kerja, masih beragam sehingga secara akumulatif kurang menunjang kinerja aparatur (Retnowati dkk., 2023). Apalagi dalam menghadapi lingkungan kerja yang terus berkembang yang menuntut adanya pegawai yang professional, maka pengembangan kompetensi pegawai merupakan pilihan strategis untuk menjawab persoalan tersebut (Yahya & Yani, 2023).

Mencermati permasalahan tersebut maka pengembangan kompetensi merupakan pilihan startegis dalam rangka peningkatan kinerja. Karena secara konseptual pengembangan kompetensi berimplikasi pada hasil kerja. Karena itu yang perlu dipertimbangkan adalah bentuk pengembangan kompetensi apa yang dinilai relevan untuk meningkatkan kinerja (Wirata dkk., 2021a).

Menurut Daengs (2022:112) kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan memberikannya kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Menurut pendapat diatas dapat diartikan bahwa kompetensi itu tidak terlepas dari kepribadian seseorang dalam situasi tertentu, Menurut Robbins & Judge (2007) bahwa kompetensi intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental. Kompetensi intelektual ini antara lain: a) Motif (*motives*), yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan. b) Watak (*traits*), yaitu karakteristik mental dan konsistensi respon seseorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi, atau informasi; c) Konsep diri (*selfconcept*), yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang menunjukkan perspektif pribadi tentang fenomena yang terjadi di lingkungannya atau masa depan yang diinginkan; d) pengetahuan, yaitu informasi yang penting dalam bidang studi tertentu; e) keterampilan, yaitu kemampuan untuk melakukan pekerjaan fisik atau mental.

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas

pengetahuan mental/emosional (Spencer & Spencer 1993). Sikap dan karakter yang disebut kompetensi spiritual adalah bagian dari kesadaran yang paling dalam, yang mencakup memahami, mendengarkan, dan menanggapi komentar orang lain. Ini dapat mencakup pemahaman tentang perasaan dan pemikiran orang lain, serta pemahaman kekuatan dan kelemahan mereka. Ketika menghadapi masalah di tempat kerja, kemampuan sikap, perilaku, dan keinginan untuk membangun simpul kerjasama yang agak stabil dikenal sebagai kompetensi sosial. Kompetensi ini berasal dari kombinasi kemampuan pengetahuan sosial, kapasitas pengetahuan sosial, karakter, dan dorongan internal, Menurut Daeng (2022:119) dalam penelitiannya menyatakan bahwa indikator kompetensi yaitu: Pengetahuan (*knowledge*) adalah data atau informasi yang dipindahkan oleh seorang untuk memenuhi kewajibannya dalam bidang atau bagian tertentu, keterampilan (*skill*) adalah kemampuan melaksanakan tugas dan tanggung jawab seorang karyawan terhadap tugas yang diberikan oleh perusahaan secara efektif dan efisien Seorang karyawan memiliki sikap kerja yang positif saat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan perusahaan.

Pengertian Kinerja Karyawan, kinerja adalah hasil dari kemampuan dan keinginan karyawan. Seseorang harus memiliki tingkat kesediaan dan kemampuan tertentu untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Sementara Rivai (2014:309) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap orang, yaitu prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peran mereka dalam perusahaan, Wibowo (2017:7) mendefinisikan kinerja sebagai pelaksanaan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah prosesnya. Opini pakar lain, Kinerja, menurut Gomes (2013:135), adalah prestasi atau prestasi kerja yang sebenarnya dicapai oleh seorang pegawai berdasarkan pemahaman sebelumnya. Kinerja adalah catatan yang menunjukkan seberapa baik suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu berjalan selama jangka waktu tertentu.

Salah satu manfaat penilaian kinerja bagi perusahaan, menurut Gibson (2013:225), adalah sebagai berikut: Penyesuaian kompensasi, peningkatan kinerja, kebutuhan latihan dan pengembangan, pengambilan keputusan tentang perencanaan tenaga kerja, promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan pekerjaan lainnya; dan membantu mengidentifikasi kesalahan desain pegawai.

Menurut Rivai (2014:312), Tujuan utama penilaian kinerja atau prestasi karyawan adalah sebagai berikut: Mengetahui seberapa baik karyawan telah bekerja selama ini Memberikan kompensasi yang sesuai seperti kenaikan gaji berkala, gaji pokok, dan insentif, Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan, Menciptakan perbedaan antara karyawan; Pengembangan sumber daya manusia, Menurut Hasibuan (2013:53), ada beberapa komponen

yang memengaruhi kinerja karyawan, antara lain: Uang sebagai kompensasi keseluruhan untuk jasa yang diberikan kepada pegawai perusahaan karena mereka bekerja untuk perusahaan. Ini dapat termasuk gaji, bonus, insentif, tunjangan hari raya, uang makan, cuti, dan lainnya; Kompetensi atau Kemampuan untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang dibutuhkan dengan didukung oleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh pekerjaan tersebut, Stres Kerja Ini adalah kondisi tertekan yang menyebabkan ketidak seimbangan fisik dan mental, yang berdampak pada perasaan, cara berpikir, dan keadaan kerja seorang karyawan, dan Menurut Hasibuan (2013:56), indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut: Kuantitas kerja adalah keseluruhan peralatan produksi dan pekerjaan yang akan dilakukan atau digunakan. Sedangkan kualitas kerja adalah pencapaian pekerjaan, Kerjasama adalah kemampuan untuk menangani hubungan kerja antar karyawan, Penggunaan Waktu, Jam kerja diatur oleh organisasi.

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan diatas maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih mendalam sehingga dapat diketahui fenomena yang berkenaan dengan pengembangan kompetensi pegawai yang dilakukan di BPSDM Provinsi Jawa Barat.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Menurut Arikunto (2014: 3) penelitian deskriptif kualitatif bertujuan untuk melihat apa yang terjadi pada objek atau area yang diteliti. Penelitian ini meneliti keadaan, kondisi, atau hal-hal lain yang disebutkan, dan hasilnya ditulis dalam laporan penelitian. Peneliti tidak menambah, menambah, atau mengubah subjek atau area penelitian. Informasi yang digunakan oleh penulis, baik dalam bentuk data primer maupun sekunder, yaitu karya tulis seperti buku, artikel, dan sebagainya, dikumpulkan dengan mencari dari berbagai sumber, melakukan pembacaan, analisis, menghubungkan informasi, dan mencatat informasi yang relevan. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu: observasi, wawancara dan studi dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan temuan dan interpretasi, bahwa BPSDM Provinsi Jawa Barat telah memiliki sistem pengelolaan dengan sistem pengelolaan fungsional dan operasional diklat dan pelatihan mencakup fungsi manajemen (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Secara umum, proses manajemen pengembangan kompetensi ini terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Pembahasan mengenai manajemen

pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Perencanaan pengembangan kompetensi di BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Peneliti telah melaksanakan penelitian di Provinsi Jawa Barat dan telah mendapatkan data dari lokasi penelitian kemudian menuangkan hasil penelitian sekaligus dengan pembahasannya. Peneliti juga telah melaksanakan wawancara terhadap beberapa informan yaitu: Kepala BPSDM, Sekretaris BPSDM, Kepala Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan BPSDM, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis BPSDM, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi manajerial dan Pegawai BPSDM. Semakin berkembangnya zaman maka semakin tinggi tingkat persaingan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan itu menjadikan suatu tantangan tersendiri bagi pegawai didalam melaksanakan tugas, dalam melaksanakan tugas harus dibutuhkan kemampuan, integritas, serta profesional.

Didalam mewujudkan hal tersebut perlu dilakukan melalui merit system yang berdasarkan kulifikasi, kompetensi serta tidak membedakan ras, suku, dan agama dalam mengembangkan kompetensi. Menurut sistem yang berlandaskan undang undang nomor 5 tahun 2014 sebagai manajemen pegawai yang baik yang memiliki kompetensi, integritas serta profesional. Pengembangan Kompetensi ini dapat dilakukan dengan cara pendidikan formal, pelatihan maupun mutasi. Demikian juga yang dilakukan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan wawancara tanggal 22 November 2023, bersama Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat. yang menyatakan bahwa dalam pengembangan kompetensi pegawai BPSDM dilakukan melalui pendidikan, pelatihan dan mutasi, hal ini dilakukan guna terkait dari pegawai yang tidak mengetahui menjadi mengetahui baik itu bimbingan teknis maupun tupoksi masing masing, itulah tugas BPSDM Provinsi Jawa Barat dalam mengelola atau membentuk pegawai yang memilki integritas.

Untuk pengembangan kompetensi di BPSDM Provinsi Jawa Barat melalui tiga cara yaitu:

Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Pendidikan

Pegawai harus mempunyai pendidikan untuk meningkatkan kompetensi agar dapat menjalankan/menunjang pekerjaannya. Program pendidikan juga telah diberikan oleh BPSDM Provinsi Jawa Barat dalam rangka untuk menunjang pengembangan kompetensi bagi pegawai. Hal tersebut sesuai dengan hasil wawancara penulis dengan Kepala Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan pada tanggal 22 November 2023 yang menyampaikan bahwa dalam rangka meningkatkan kompetensi Pegawai yang dilakukan oleh

BPSDM Provinsi Jawa Barat yaitu dengan cara memberikan tugas belajar serta izin belajar bagi pegawai yang berada di sekitar Provinsi Jawa Barat dalam rangka meningkatkan kompetensi pegawai yang ada dalam menunjang perkerjaannya dalam melayani masyarakat. Pendidikan itu sangat penting bagi pegawai dalam menunjang pekerjaan ataupun tugasnya didalam instansi, akan tetapi yang menjadi kendala adalah kebijakan dari pemerintah sendiri. Selain itu hasil observasi yang dilakukan peneliti adalah masih ada pegawai yang menduduki jabatan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan.

Penguasaan teori serta konseptual menjadi dasar bagi pegawai dalam menjalankan tugas dari atasan dalam menunjang semua tugas yang diberikan guna melayani masyarakat dengan penguasaan konseptual pegawai bisa menjadi terampil dalam membuat ide maupun gagasan dalam rangka memajukan organisasi. Penguasaan teori dan konseptual itu seharusnya berbanding lurus dengan tingkat pendidikan pegawai. akan tetapi dalam kenyataannya pegawai sulit untuk mengimplementasikannya dengan maksimal penguasaan teori yang telah dimiliki, terlebih khusus didalam menjalankan tugas selaku pegawai.

Kesempatan pegawai mengikuti pendidikan, sesuai dengan apa yang peneliti amati pada saat melakukan penelitian di BPSDM Provinsi Jawa Barat yang mana kesempatan guna mengikuti pendidikan itu sangat terbuka lebar bagi pegawai yang ingin melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi. akan tetapi kesadaran dari pegawai yang kurang yang mereka anggap di dalam mengurus dokumen persyaratan itu sangat sulit, serta memakan waktu serta biaya yang tidak sedikit.

Pengembangan Kompetensi Pegawai melalui Pelatihan

Pengembangan kompetensi melalui pelatihan diharapkan bisa meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan tugas serta menunjang kemampuan teknis pegawai dalam bertugas di BPSDM Provinsi Jawa Barat. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis pada tanggal 22 November 2023 bahwa pelatihan itu sangat berguna untuk menambah wawasan serta keterampilan pegawai didalam berkerja agar pegawai dari yang belum mengerti menjadi mengerti serta mengetahui apa yang akan di kerjakan, contohnya saja terkait penggunaan berbagai aplikasi di komputer. masih ada beberapa pegawai yang belum mengerti tentang aplikasi di komputer oleh karena itu seharusnya dilakukan pelatihan berkaitan dengan aplikasi komputer atau digital. Berdasarkan observasi yang penulis lakukan di BPSDM Provinsi Jawa Barat, bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui diklat pegawai dalam satu tahun terakhir yang memiliki tugas terkait mengelola pegawai hanya melakukan satu diklat yang dihadiri.

Kepala Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat pada tanggal 22 November 2023 yang menyatakan bahwa Keterampilan teknis pegawai yang berada di BPSDM Provinsi Jawa Barat ini secara garis besar sudah dinilai baik karena dalam pelaksanaannya dapat menjalankan hal teknis dengan baik, hal tersebut diperoleh dari diklat teknis yang diikuti oleh pegawai yang diadakan bagi pegawai di badan kami ini, serta diimbangi dengan masa kerja yang lama maupun pengalaman selama bekerja. Dari hal tersebut menjadikan pelatihan itu hal yang sangat penting bagi organisasi, untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam menunjang perkerjaannya di suatu instansi. Tujuan dari pelatihan ini, adalah untuk meningkatkan keahlian serta keterampilan pegawai dalam hal teknis, agar tercapainya tujuan dari organisasi tersebut dalam rangka menjadikan pegawai yang profesional.

Pengembangan Kompetensi Melalui Mutasi

Pelaksanaan mutasi merupakan salah satu dari berbagai cara dalam pengembangan pegawai yang bertujuan untuk melakukan efektifitas serta efesinsi dalam kinerja pegawai di dalam suatu organisasi, serta guna meningkatkan sumber daya manusia untuk memenuhi tantangan baik secara internal maupun eksternal guna terwujudnya sumber daya manusia yang handal di dalam organisasi. Mutasi sangat erat kaitannya dengan prinsip “*the right man on the right place*”. Yang mana memiliki arti “menempatkan pegawai atau karyawan sesuai dengan kemampuan atau keahlian yang dimilikinya”. Berdasarkan wawancara yang dilakukan pada tanggal 22 November 2023 kepada Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial, menyampaikan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang digunakan dalam mengembangkan pegawai didalam bekerja. Oleh sebab itu apabila mutasi dilakukan dengan tepat maka akan mendapatkan pegawai yang tepat juga. Pelaksanaan mutasi yang dilaksanakan sesuai analisis kebutuhan organisasi merupakan pembaharuan terhadap pegawai didalam melaksanakan pekerjaan atau bertugas (Sitokdana & Kom, 2016). Pelaksanaan mutasi yang dilakukan BPSDM Provinsi Jawa Barat telah dilaksanakan beberapa kali dalam rangka meningkatkan profesionalisme pegawai didalam melaksanakan pekerjaan.

Pelaksanaan mutasi dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya apa yang dikemukakan Hasibuan (2017:103) bahwa ada 3 (tiga) landasan pelaksanaan mutasi karyawan diantaranya adalah a) *Merit system*, Mutasi pegawai yang dilakukan berlandaskan ilmiah dan objektif serta menilai dari kinerja atau prestasi; b) *Seniority system*, mutasi yang didasarkan atas masa kerja, usia serta pengalaman kerja pegawai, serta tidak objektif karena mutasi yang dilakukan atas senioritas, belum tentu cakap dalam memangku jabatan tersebut; c) *Spoil system*, mutasi yang didasarkan atas landasan hubungan kekeluargaan. Mutasi seperti ini kurang baik karena didasarkan pada pertimbangan suka atau tidak suka.

Pengorganisasian Pengembangan Kompetensi BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Langkah selanjutnya yang dilakukan dalam proses manajemen adalah pengorganisasian (*organizing*). Proses pengorganisasian ini menitikberatkan pada bagaimana menentukan dan mengelompokkan serta menyusun kegiatan-kegiatan dari perencanaan yang telah dibuat. Dalam perencanaan pengembangan kompetensi yang telah ditentukan pada penjelasan di atas, proses pengorganisasian ini lebih kepada menyiapkan administrasi dan jadwal pelaksanaan pelatihan atau diklat.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, penulis menemukan bahwa dalam proses pengembangan kompetensi di BPSDM provinsi Jawa Barat dikelola berdasarkan inisiatif kebutuhan di lapangan. Sesuai dengan penuturan dari Kepala BPSDM Provinsi Jawa Barat dalam wawancaranya pada tanggal 22 November 2023 pengorganisasian merupakan langkah penting untuk memastikan bahwa program pelatihan berjalan dengan efektif dan efisien. Biasanya yang kami lakukan yaitu: (1) penentuan kepanitiaan siapa saja pihak yang terlibat. setelah itu penentuan materi dan teknis pelaksanaan seperti penetapan tujuan pelatihan, apa yang ingin dicapai melalui pelatihan ini. (2) analisis kebutuhan pelatihan, untuk memahami secara rinci keterampilan dan pengetahuan apa yang dibutuhkan oleh peserta. (3) penyusunan materi pelatihan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan peserta. (4) penjadwalan yang sesuai dengan kebutuhan peserta dan organisasi dengan mempertimbangkan durasi, waktu, dan tempat pelatihan. (5) seleksi instruktur yang memiliki keahlian dan pengalaman sesuai dengan topik pelatihan. (6) pendaftaran peserta diselenggarakan secara sistematis. (7) penyediaan fasilitas dan perlengkapan dengan memastikan fasilitas pelatihan, seperti ruang kelas, peralatan presentasi, dan materi pelatihan, siap digunakan. (8) menentukan logistik seperti akomodasi, transportasi, dan konsumsi peserta selama pelatihan. (9) Evaluasi Pelatihan (10) Sertifikat atau Pengakuan. (10) Pelaporan dan Monitoring.

Pelaksanaan mutasi merupakan salah satu dari berbagai cara dalam pengembangan pegawai yang bertujuan untuk melakukan efektifitas serta efesinsi dalam kinerja pegawai di dalam suatu organisasi, serta guna meningkatkan sumber daya manusia untuk memenuhi tantangan baik secara internal maupun eksternal guna terwujudnya sumber daya manusia yang handal di dalam organisasi. Perencanaan dalam pelaksanaan mutasi pegawai didasarkan pada kepada beberapa pertimbangan sesuai dengan kondisi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada sekretaris BPSDM pada tanggal 22 November 2023. Beliau menyampaikan bahwa mutasi merupakan salah satu cara yang digunakan dalam mengembangkan pegawai didalam berkerja. Oleh sebab itu apabila mutasi

dilakukan dengan tepat maka akan mendapatkan pegawai yang tepat juga. Pelaksanaan mutasi yang dilaksanakan sesuai analisis kebutuhan organisasi merupakan pembaharuan terhadap pegawai didalam melaksanakan pekerjaan atau bertugas. Pelaksanaan mutasi yang dilakukan BPSDM Provinsi Jawa Barat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya merit system, mutasi pegawai yang dilakukan berlandaskan ilmiah dan objektif serta menilai dari kinerja atau prestasi. Kemudian pemetaan posisi yang sesuai dengan keahlian pegawai.

Tingkat Produktivitas Kinerja, produktivitas merupakan salah satu tolak ukur didalam pertimbangan untuk dilakukannya mutasi. Penulis melakukan wawancara pada tanggal 22 November 2023 dengan pegawai yang pernah dimutasi dari pusat ke daerah, beliau menyatakan bahwa produktifitas didalam melakukan mutasi menurut saya ada kaitannya karena didalam mendapatkan promosi atau mutasi itu harus bekerja dengan baik serta tidak ada masalah, saya yang sebelumnya belum mengetahui terkait administrasi dan sebagainya dapat mengembangkan diri untuk karir saya kedepannya mengingat sasya disini mendapatkan tanggungjawab yang berbeda dari tuags sebelumnya.

Dari beberapa pernyataan informan yang didapatkan, menunjukkan bahwa produktivitas kinerja merupakan acuan di dalam melakukan mutasi bagi para pimpinan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik ataupun buruk. Dan bagi pegawai yang baru saja dimutasi tentu saja tingkat produktivitasnya berbeda dengan pegawai yang lama dan artinya harus menyesuaikan dengan lingkungan kerja yang baru.

Pengalaman Kerja, Pengalaman kerja adalah salah satu hal penting bagi pegawai agar dapat memiliki kemampuan yang lebih baik dari sebelumnya (Nurbayani, 2019b). Berdasarkan pengalaman kerja pegawai di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Barat, peneliti melakukan observasi dan diketahui bersama bahwa pengalaman pegawai di lingkungan BPSDM Provinsi Jawa Barat sangat bervariasi dan ada yang sudah lama ataupun yang baru menjalankan tugasnya, Peneliti juga melakukan wawancara pada tanggal 22 November 2023, dengan Sekretaris BPSDM Provinsi Jawa Barat, terkait apakah pengalaman kerja akan menjadi bahan pertimbangan didalam melakukan mutasi, beliau menyatakan bahwa pengalaman kerja sendiri akan menjadi bahan pertimbangan kami selaku pimpinan di dalam pelaksanaan mutasi, karena tidak bisa dipungkiri bahwa pengalaman sangat berpengaruh didalam melakukan suatu pekerjaan dan itu juga artinya pegawai yang memiliki pengalaman kerja yang lama akan menjadi bagian tersendiri untuk dilakukannya promosi (Wirata dkk., 2021b).

Hal itu dilaksanakan agar pegawai tersebut memiliki motivasi didalam mengembangkan keterampilan ataupun kemampuannya. masa kerja dan pengalaman kerja pegawai menjadi suatu pertimbangan bagi pimpinan dalam melaksanakan mutasi, sebagai bentuk pengembangan

kompetensi yang lebih baik bagi pegawai serta mengembangkan kinerja pegawai. Selain itu masa kerja juga menjadi prioritas bagi pimpinan dalam melakukan mutasi guna penyegaran organisasi serta memberikan motivasi kepada pegawai dalam pengembangan karir pegawai.

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan penelitian, pengembangan kualitas kemampuan professional sumber daya manusia melalui program pendidikan dan latihan teknis yang disesuaikan dengan perkembangan serta kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bentuk inovasi yang tidak dapat terlepas dari program perencanaan sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia tidak lagi menjadi beban, tetapi merupakan asset nasional yang mampu bekerja secara produktif, sehingga dapat dikatakan bahwa pendidikan dan latihan merupakan salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk peningkatan kerja pegawai (Sumanti, 2018). Dari hasil wawancara dengan salah satu pegawai BPSDM Provinsi Jawa Barat pada tanggal 22 November 2023.

Pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan teknis ini diikuti dengan alasan bahwa diklat teknis pegawai yang dilaksanakan di BPSDM bertujuan agar pegawai dapat meningkatkan kemampuan teknis di bidangnya masing-masing dan legalitas diklat teknis ini menjadi persyaratan dalam kenaikan jabatan/karir pegawai (Tsuraya & Fernos, 2023). Pimpinan sangat mendukung keikutsertaan pegawai dalam diklat teknis ini. Kami telah mengikuti diklat teknis dengan cukup baik meskipun dalam jumlah keikutsertaan pegawai yang terbatas. Keikutsertaan dalam diklat teknis telah memberi peningkatan keterampilan teknis sehingga dalam aplikasinya juga telah dapat meningkatkan kinerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi sumberdaya manusia yang dilakukan di BPSDM provinsi Jawa Barat melibatkan kerja sama dengan pihak lain yang terkait dengan penyediaan pelatih atau instruktur. Selaras dengan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Teknis BPSDM pada tanggal 22 November 2023. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dan sesuai dengan tujuan pelaksanaan program pengembangan, maka kami melakukan kerjasama dengan pihak lain dalam penyediaan pelatih dan instruktur pelatihan atau diklat. Hal tersebut memudahkan kita dalam mencapai target yang diinginkan.

Pelaksanaan program pengembangan secara keseluruhan berjalan dengan lancar dan baik meskipun ada beberapa kendala yang kami hadapi tapi sejauh ini masih bisa kami atasi. Beberapa kendala diantaranya terkait dengan ketidaktepatan dalam pelaksanaan diklat dan pelatihan, dan tidak semua pegawai berkesempatan untuk mengikuti diklat dan pelatihan. Kendala yang lain adalah keseriusan pegawai dalam mengikuti diklat dan pelatihan, dikarenakan kegiatan diklat dan pelatihan kebanyakan dilakukan daring via *zoom* maka banyak

temuan yang kita dapat contoh ada peserta yang *offcam* atau bahkan ada peserta yang mengikuti kegiatan sambil dinas luar dan hal tersebut bisa mengurangi keseriusan dalam mengikuti kegiatan.

Pengembangan kompetensi melalui program mutasi, berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Sekretaris BPSDM 22 November 2023. Mutasi merupakan salah satu cara yang digunakan dalam mengembangkan kompetensi pegawai didalam berkerja. Oleh sebab itu apabila mutasi dilakukan dengan tepat maka akan mendapatkan pegawai yang tepat juga. Pelaksanaan mutasi yang dilaksanakan sesuai analisis kebutuhan organisasi merupakan pembaharuan terhadap pegawai didalam melaksanakan pekerjaan atau bertugas. Pelaksanaan mutasi yang dilakukan BPSDM provinsi Jawa Barat telah dilaksanakan beberapa kali dalam rangka meningkatkan profesionalisme pegawai didalam melaksanakan pekerjaan.

Evaluasi Pengembangan Kompetensi BPSDM Provinsi Jawa Barat.

Berdasarkan hasil wawancara Kepala Bagian Teknis BPSDM 22 November 2023, kegiatan evaluasi pengembangan kompetensi pegawai dilakukan dengan cara melihat kinerja pegawai setelah melaksanakan diklat dan pelatihan. Seperti contohnya hasil pelatihan IT yang dilakukan kepada pegawai kehumasan bisa terlihat dari konten-konten media kehumasan seperti *IG*, *Tweeter* dan *canel Youtube*, hasil yang terlihat adanya perkembangan dan konten-konten yang ada lebih variatif, inovatif dan update sehingga informasi yang disampaikan dapat lebih menarik dan lebih dipahami.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah digali, maka dapat disimpulkan sebagai berikut : Bahwa pengembangan kompetensi pegawai di BPSDM Provinsi Jawa Barat melalui Pendidikan, pelatihan dan mutasi sudah dilaksanakan sesuai dengan prinsip manajemen.

Namun secara khusus, hasil penilitian ini merujuk pada fungsi manajemen yang dicetuskan oleh G.R. Terry serta dijabarkan di bawah ini :

- 1) Perencanaan (*planning*) manajemen pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di BPSDM Provinsi Jawa Barat sejatinya sudah terlaksana. Terlihat dari mekanisme keputusan yang tepat dalam merespon kebijakan yang telah dikeluarkan oleh pemerintah dalam merencanakan program pendidikan, pelatihan dan mutasi.
- 2) Pengorganisasian (*organizing*) manajemen pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di BPSDM Provinsi Jawa Barat sudah terlaksana, terlihat dengan kelanjutan dari perencanaan yang telah disepakati. Bentuk dari pengorganisasian ini adalah dengan langsung mengeluarkan SK, membuat jadwal pendidikan dan pelatihan.

- 3) Pelaksanaan (*actuating*) pada manajemen pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di BPSDM Provinsi Jawa Barat sudah terlaksana, dalam hal persiapan proses pendidikan dan pelatihan. Pegawai harus mengikuti diklat yang diadakan dan mengaplikasikan dalam pekerjaan.
- 4) Evaluasi (*controlling*) pada manajemen pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai di BPSDM Provinsi Jawa Barat telah dilakukan. Bentuk evaluasi tersebut adalah dengan melihat kinerja setelah melaksanakan diklat dan pelatihan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Yang pertama, peneliti ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat Dr. Ricky Yoseptry, M.M.Pd. dan Dr. Teti Ratnawulan M.Pd. selaku Dosen Pengampu mata kuliah Metodologi dan Etika Penelitian Ilmiah, yang telah berbagi ilmu dan pengalaman, meluangkan waktu, curahan tenaga dan pikiran serta saran yang bermanfaat bagi penyusunan studi ini.

Selanjutnya, ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada yang terhormat Dr. Deti Rostini, M.Pd. selaku Ketua Program Studi Magister Administrasi Pendidikan Universitas Islam Nusantara, kepada Dr. Eva Diana Wasliman, M.Pd. selaku Sekretaris Program Studi Magister Pendidikan Universitas Islam Nusantara, serta kepada Bapak/Ibu Guru Besar dan Dosen Program Studi Magister Pendidikan Universitas Islam Nusantara.

Tidak lupa peneliti ucapkan terima kasih kepada Kepala BPSDM Provinsi Jawa Barat yang telah menerima peneliti untuk melakukan penelitian serta terima kasih kepada para Kepala Bidang dan pegawai BPSDM Provinsi Jawa Barat yang telah meluangkan waktu untuk diwawancara.

DAFTAR RUJUKAN

- Amelia, H., & Setyawati, K. (2023). Analisis Peningkatan Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Anonimus. 2002. Surat Keputusan Mendiknas No. 045/U/2002 tentang *Peningkatan Kompetensi Pegawai*.
- Flippo, B. Edwin. 2002. *Manajemen Personalia*. Diterjemahkan Moh. Masud. Edisi Keenam. Erlanga: Jakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Haji Masagung: Jakarta.
- Keban, T Yarimias. 2007. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik. Konsep, Teori dan Isu*. Gaya Media: Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Perencanaan dan Pengembangan Sumberdaya Manusia*.

- Refika Aditama: Bandung.
- Martoyo, Susilo. 2000. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. BPFE: Yogyakarta. Miles, Huberman dan Johny Saldana, 2014. *Metode Penelitian Kualitatif*. Ghalia Indonesia: Jakarta.
- Kelurahan Bidara Cina Kota Administrasi Jakarta Timur. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 6(2), 181–195.
- Nurbayani, N. (2019a). Kualitas Kinerja Widyaiswara dalam Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Provinsi Sulawesi Barat. *MITZAL (Demokrasi, Komunikasi dan Budaya): Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, 3(1).
- Nurbayani, N. (2019b). Kualitas Kinerja Widyaiswara dalam Peningkatan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Provinsi Sulawesi Barat. *MITZAL (Demokrasi, Komunikasi dan Budaya): Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Ilmu Komunikasi*, 3(1).
- Retnowati, E., Darmawan, D., Putra, A. R., Putra, R. S., & Issalillah, F. (2023). Pengaruh Modal Psikologis, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Baruna Horizon*, 6(1), 31–38.
- Sitokdana, M. N. N., & Kom, S. (2016). *Strategi Pembangunan Pemerintah Berbasis Elektronik: Sebuah Langkah untuk Mewujudkan Papua Bangkit Mandiri dan Sejahtera*. PT Kanisius.
- Sumanti, R. (2018). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Daerah: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 8(2), 115–129.
- Sedarmayanti, 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Gunung Agung: Bandung.
- Siagian, P. Sondang. 2003. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. STIE YKPN: Yogyakarta.
- Sunarto. 2004. *Pembangunan, Memperkuat dan Meningkatkan Wibawa Sektor Publik*. Dalam Majalah Manajemen tahun III. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.
- Tsuraya, A. F., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(2), 259–278.
- Wirata, G., Widiyanti, N. L., & Sulandari, S. (2021a). Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. *Journal of Contemporary Public Administration (JCPA)*, 1(1), 1–6.
- Wirata, G., Widiyanti, N. L., & Sulandari, S. (2021b). Peran Kepemimpinan Dalam Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Bali. *Journal of Contemporary Public Administration*

(JCPA), 1(1), 1–6.

Winardi, J. 2003. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Media Presindo: Yogyakarta.

Yahya, Y., & Yani, D. A. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Blambangan Umpu Kecamatan Blmbangan Umpu. *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 47–62.