

STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI UNTUK MEWUJUDKAN SMART ASN DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KOTA BANDUNG

Sonia Nuraeni¹, Regan Vaughan²

Administrasi Publik, Universitas Pasundan

nuraenisonia7@gmail.com

regan.vaughan@unpas.ac.id

Abstract

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) is the spearhead of ASN development, because of its role as a Regional Apparatus Organization that manages all ASN, therefore the quality of ASN is determined by the quality of BKPSDM. Competency development includes education and training, internships, seminars, and courses. This study uses a qualitative research method with a descriptive approach aimed at explaining a symptom, phenomenon or social reality in the field. The results of the study reveal that competency development to realize SMART ASN has been carried out quite well in the environment of BKPSDM Kota Bandung, the less than optimal implementation of the competency development program is due to the Covid-19 pandemic which requires changing all concepts outside the network to be in the network, in this case BKPSDM Kota Bandung is not ready to make changes to the entire program in a short time. Nevertheless, there are still competency development programs that are carried out online using video conferencing facilities. Competency Development Strategy to Realize SMART ASN at BKPSDM Kota Bandung, based on the Rancangan Pembangunan Jangka Menengah Daerah 2018-2023, with a mission to Realize Servant, Effective, Efficient, and Clean Governance. The competency development program in the BKPSDM Kota Bandung environment consists of Tugas belajar dan izin belajar, managerial, socio-cultural, and technical education and training.

Keyword : Human Resources Development, Competence, Strategy, SMART ASN

I. Pendahuluan

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung merupakan Satuan Kerja Perangkat Daerah pemerintah Kota Bandung yang melakukan tugas dalam penyelenggaraan manajemen kepegawaian daerah yakni dalam hal pengelolaan seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) Kota Bandung, maka kualitas ASN sangat dipengaruhi oleh peran BKPSDM. Kasus indisipliner seorang ASN di lingkungan Pemerintah Kota Bandung masih terjadi, tercatat bahwa selama tahun

2019 ada sembilan ASN yang menerima hukuman berat, serta 19 ASN lainnya mendapatkan hukuman ringan. Rendahnya tingkat kompetensi ASN juga masih ditemukan, yang mana hal ini akan sangat berpengaruh terhadap kualitas kinerja ASN, menghambat pembangunan nasional dan kurangnya kebermanfaatan kepada masyarakat. Dengan kondisi yang terjadi saat ini, maka tantangan yang berat untuk melahirkan ASN yang profesional dan proporsional.

Permasalahan lain seperti kesenjangan kompetensi dengan jabatan yang dibutuhkan, program pendidikan dan latihan yang belum secara nyata memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja organisasi serta proses pembelajaran untuk peningkatan kompetensi yang terbatas dan tidak berkelanjutan, dengan permasalahan tersebut maka sudah seharusnya dilakukan peningkatan dan pengembangan kompetensi untuk ASN. **Faizal (2018)** menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi ASN di Indonesia memang masih mengkhawatirkan dan memiliki hambatan, seperti belum adanya *road map* yang jelas serta perencanaan yang diselenggarakan tahunan, hal itu menyebabkan pengembangan kompetensi belum terencana dengan optimal. Hal tersebut mengakibatkan adanya kesenjangan kompetensi dan kinerja yang semakin besar. Menurut Lembaga Administrasi Negara Dalam Kajian Strategi Pemenuhan Kebutuhan Pengembangan Kompetensi ASN Di Pemerintah daerah disebutkan ada lima permasalahan dalam pengembangan kompetensi di Indonesia, diantaranya: *Pertama*, analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan belum dijadikan dasar sebagai pembuatan kebijakan pengembangan kompetensi ASN *Kedua*, perencanaan pembangunan daerah dan nasional tidak dijadikan acuan dalam pengembangan kompetensi ASN. *Ketiga*, ketidakjelasan program strategis pengembangan kompetensi ASN dikarenakan belum adanya keterhubungan antara perencanaan pembangunan nasional maupun daerah. *Keempat*, program pengembangan kompetensi yang masih mengacu pada konsep klasikal, hal ini disebabkan karena masih sempitnya penjabaran mengenai program pengembangan kompetensi. *Kelima*, pemisahan antara kebijakan pola karir dengan pengembangan kompetensi. Permasalahan selanjutnya ditambah dengan sepanjang tahun 2020 selama pandemi keberlangsungan program pendidikan dan pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi secara langsung terpaksa dihentikan, hal ini dikarenakan tidak siapnya

instansi di Indonesia untuk mengubah program yang seharusnya dilakukan secara langsung menjadi dalam jaringan.

Menurut Laporan yang dilansir *the World Economic Forum by graduate business school insead* dalam penilaian *Global Talent Competitiveness Indeks (GTCI)* Indonesia mendapatkan peringkat ke-67 dari 125 negara dengan total nilai 38,61. Indonesia mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yang hanya mendapatkan peringkat ke 77, namun dalam hal ini diantara negara-negara di ASEAN, Indonesia masih tertinggal dari Singapura yang menempati peringkat ke-2, Malaysia di posisi ke 27, serta Thailand posisi ke 70. Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara menjadi prioritas bagi pembangunan nasional saat ini, hal ini didasari oleh kebutuhan masyarakat yang berharap adanya perbaikan pada kualitas individu pelayan publik. Masyarakat berharap akan hadirnya individu ASN yang berintegritas, profesional, dan melayani (*SMARTASN*).

Menurut **Kantor Staf Presiden RI SMART** ASN memiliki profil Aparatur Sipil Negara yang memiliki integritas, profesionalisme, nasionalisme, berwawasan global, memiliki kemampuan informasi dan teknologi serta bahasa inggris, *hospitality* (pelayanan), *networking* (jaringan), dan *entrepreneurship* (kewirausahaan, gigih, inovatif). *SMARTASN* merupakan target pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah dalam agenda Reformasi Birokrasi 2010 – 2025. Dalam hal ini dijelaskan lebih rinci pada Pembangunan ASN 2020 – 2024, yang memiliki visi untuk mewujudkan Aparatur Sipil Negara yang Berintegritas, Profesional, dan melayani serta siap menuju Birokrasi Berkelas Dunia tahun 2024.

Pengembangan sumber daya manusia. Menurut **Amstrong dalam Masram dan Mu'ah (2015:107)** mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program *training* yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. Secara

umum tujuan pengembangan sumber daya manusia itu sendiri untuk memastikan bahwa dalam suatu organisasi mempunyai SDM yang berkualitas untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja dan pertumbuhan organisasi.

Untuk menciptakan sumber daya manusia aparatur yang berkualitas, maka diperlukan adanya strategi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. **Fred R. David (2010)** menyebutkan bahwa manajemen strategi memiliki komponen-komponen yang menjadi indikator penting dalam manajemen strategi, diantaranya:

- (1) Adanya misi perusahaan, yang berfungsi untuk menentukan tujuan dengan cara mengidentifikasi operasi perusahaan atau instansi secara terperinci dan jelas yang harus mencerminkan nilai dan prioritas dari para pengambil keputusan strategis .
- (2) Lingkungan internal perusahaan, hal ini dilakukan untuk melakukan penilaian atas kekuatan dan kelemahan dari manajemen dan struktur organisasi perusahaan yang menggambarkan kualitas dan kuantitas dari sumber daya.
- (3) Lingkungan eksternal, suatu keadaan yang terdiri atas peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi pemilihan strategi.
- (4) Analisis dan pilihan strategi, merupakan identifikasi perusahaan dalam berbagai peluang interaktif yang menarik.
- (5) Tujuan jangka panjang, melalui berbagai bidang seperti posisi bersaing, teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggungjawab sosial, dan pengembangan karyawan.
- (6) Strategi umum, meliputi rencana yang bersifat menyeluruh dengan berbagai tindakan utama yang akan dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dalam suatu lingkungan yang dinamis.
- (7) Strategi tahunan, merupakan hasil yang ingin dicapai dalam kurun waktu satu tahun, yang mana sasaran ini digolongkan dalam tujuan jangka pendek.

(8) Strategi fungsional, merupakan pengembangan suatu strategi operasional yang dilakukan manajer untuk tujuan jangka panjang yang berkaitan.

(9) Kebijakan, merupakan keputusan yang bersifat umum dan telah ditetapkan sebelumnya. Kebijakan menjadi pedoman dalam mengambil keputusan manajerial.

(10) Melembagakan strategi, merupakan strategi yang meresap kedalam perusahaan, yang memiliki tujuan agar strategi dapat terimplementasi dengan efektif.

(11) Pengendalian dan evaluasi, merupakan isyarat dan reaksi terhadap strategi yang telah dilakukan, dengan adanya metode pemantauan dan pengendalian dapat memastikan bahwa rencana dapat terlaksana dengan baik.

Salah satu langkah strategis dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia yaitu dengan melakukan pengembangan kompetensi, **Mc. Clelland** dalam **Sedarmayanti (2010)** menyatakan kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang dan berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja sangat baik. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena kompetensi pada umumnya menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Tanpa adanya kompetensi maka seseorang akan sulit menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang dipersyaratkan. Pengembangan kompetensi merupakan salah satu cara usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir, serta perubahan moral dan perilaku melalui pelaksanaan tugas dan program pendidikan dan pelatihan.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan instansi yang memiliki wewenang dalam tata kelola ASN. Dalam hal ini bahwa untuk mewujudkan *SMARTASN 2024* perlu adanya strategi yang jelas dan matang serta tujuan keberhasilan yang akan di capai pemerintah

daerah. Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kota Bandung 2018-2023, menjadi dasar dan acuan sebagai langkah perencanaan dan langkah strategis untuk pengembangan ASN di lingkungan BKPSDM Kota Bandung. Penyusunan rencana pengembangan kompetensi ASN merupakan hal yang penting untuk mewujudkan keserasian kompetensi yang akan dibangun dengan target pembangunan Kota Bandung. Seperti yang telah tercantum dalam Undang-Undang ASN bahwa pentingnya ada penetapan kompetensi ASN, serta pengembangan ASN berbasis kompetensi yang ada pada Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut: 1) Bagaimana pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam mewujudkan *SMART* ASN yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kota Bandung; 2) Apa saja strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam mewujudkan *SMART* ASN yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kota Bandung.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: 1) untuk mengetahui kondisi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam mewujudkan *SMART* ASN yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kota Bandung; 2) Untuk mengetahui dan memetakan Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara dalam mewujudkan *SMART* ASN yang dilakukan Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Kota Bandung.

II. Metode Penelitian

Metode penelitian merupakan suatu cara yang dilakukan dalam proses penelitian

untuk memecahkan dan mencari solusi dari permasalahan secara sistematis, metodis, dan ilmiah yang bersifat objektif. Solusi yang didapatkan dilapangan maupun kajian yang diharapkan dapat menambah pengetahuan peneliti yang melakukannya. **Sugiyono (2013)** mengatakan bahwa penelitian memiliki empat kata kunci yaitu; cara ilmiah, data, tujuan dan kegunaan. Metode penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode penelitian kualitatif. **Sugiyono (2013)** menyebutkan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat kurang terpola, karena hasil penelitiannya lebih berkaitan dengan interpretasi atau pemahaman data yang ditemukan dilapangan. Pendekatan kualitatif yang digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif deskriptif, yang lebih menekankan pada penjabaran makna pada sebuah kata serta mendeskripsikan fenomena di lapangan.

Objek pada penelitian ini yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang bertempat di Jalan Wastukencana Nomor 2, Babakan Ciamis, Sumur Bandung, Kota Bandung.

Teknik Pengumpulan Data

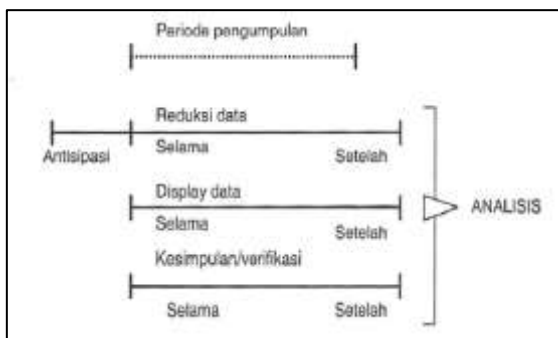
Menurut **Sugiyono (2013:224)** teknik pengumpulan data adalah langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuannya adalah untuk mendapatkan data, dengan teknik pengumpulan data maka peneliti akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang sesuai. Teknik pengumpulan data terdiri dari observasi (pengamatan), interview (wawancara), dokumentasi, dan gabungan atau triangulasi. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tinjauan pustaka yang didapatkan dari sumber internet, hal ini dilakukan karena belum bisa untuk mengunjungi perpustakaan kampus maupun perpustakaan umum untuk mencari referensi, teknis selanjutnya yaitu wawancara semiterstruktur, dan teknik pengumpulan dokumen.

Analisis Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dan informasi dilakukan dengan cara

tinjauan pustaka, wawancara dan dokumen yang akan dianalisis secara sistematis untuk memilih data yang paling sesuai, dan akan digunakan untuk membuat kesimpulan yang mudah untuk dipahami oleh pembaca.

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan **Analisis Data di Lapangan Model Miles and Huberman**. Dalam **Sugiyono (2013:246) Miles and Huberman** menyebutkan bahwa kegiatan analisis kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus hingga tuntas, hingga jenuh. Kegiatan analisis data yang dilakukan adalah dengan tahap *data reduction, data display, dan conclusion drawing/verification*.



Sumber : Buku Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D

III. Hasil dan Pembahasan Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi

| No | Indikator Kinerja | Program Kegiatan | Indikator Program Kegiatan | Target | |
|----|--|---|--|--------|-----|
| | | | | 1 | 2 |
| 1 | Desain 14444 (444) Ditujukan Dengan Kompetensi | Program Pengembangan Assesment Center | Persentase Penempatan dan Pengembangan Kompetensi Sesuai Hasil Assesment | 80% | |
| | | Program Pelatihan Kapasitas Daerah Daya Aparatur Daerah | Persentase ASN yang mengikuti Pengembangan Kompetensi minimal 20% perwilayah | 11,49% | 61% |
| | | Kegiatan Pembinaan Bantuan Tugas Belajar dan Tamun Dinas | Jumlah ASN yang Mendapatkan Bantuan Tugas Belajar (Orang) | 34 | 17 |
| | | Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Fungsional bagi PNS Daerah | Jumlah ASN yang mengikuti Diklat Fungsional bagi PNS Daerah (Orang) | 3 | 11 |
| | | Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Sosial Budaya bagi PNS Daerah | Jumlah ASN yang mengikuti Diklat Soskultural bagi PNS Daerah (Orang) | 40 | 73 |
| | | Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Fungsional bagi PNS Daerah | Jumlah ASN yang mengikuti Diklat Keperencanaan bagi PNS Daerah (Orang) | 88 | 88 |
| | | Kegiatan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Tugas dan Fungsi bagi PNS Daerah | Jumlah ASN yang mengikuti Diklat Teknis Tugas dan Fungsi bagi PNS Daerah (Orang) | 300 | 600 |

Berdasarkan tabel tersebut Sumber : Data Badan Kepegawaian dan Sumber Daya Manusia seluruh program yang telah terlaksana melampaui

target yang sudah ditetapkan, hanya satu program yang belum terlaksana yaitu mengenai Program Pengembangan Assesment Center. Tidak terlaksananya program tersebut dipengaruhi oleh faktor pandemi Covid-19 yang mengakibatkan tertundanya beberapa kegiatan, khususnya kegiatan yang memerlukan tatap muka dan koordinasi dengan instansi lain secara langsung. Pada awal pandemi, BKPSDM Kota Bandung tidak siap untuk segera mengubah segala metode pelaksanaan yang seharusnya dilaksanakan secara langsung menjadi dalam jaringan, hal inilah yang menyebabkan tidak terlaksananya kegiatan tersebut.

Selama tahun 2020 dengan terjadinya pandemi, ASN BKPSDM Kota Bandung diharuskan mengubah sistem yang semula luar jaringan menjadi dalam jaringan, memaksa ASN yang sebelumnya tidak terlalu mengetahui teknologi menjadi memahaminya sedikit demi sedikit, hal ini menjadi dampak baik bagi ASN. Seperti yang diungkapkan oleh Kepala Sub. Bidang Pengembangan dan Evaluasi Diklat bahwasanya memang pandemi ini menghambat dan menunda segala kegiatan yang sudah direncanakan, namun ada hikmah dibalik musibahnya, seperti memaksa ASN di BKPSDM Kota Bandung untuk senantiasa berinovasi dan lebih memaksimalkan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi, Berikutnya adalah kebaruan, hal ini berkaitan dengan sesuatu yang sebelumnya “tidak mungkin” dilakukan secara *online* menjadi mungkin, dan sangat berimbas pada pengurangan biaya pengeluaran. Berkaitan dengan Teknologi Informasi dan Komunikasi, pencapaian salah satu poin SMART ASN adalah dengan menciptakan ASN yang memiliki kemampuan informasi dan teknologi, hal ini menjadi secara tidak langsung menambah kemampuan ASN walaupun karena keterpaksaan.

Strategi Pengembangan Kompetensi

Uraian strategi pengembangan kompetensi dalam penelitian ini berdasarkan Model R David (2010).

1. **Visi BKPSDM Kota Bandung** untuk periode 2018-2023. Terwujudnya Kota Bandung yang Unggul, Nyaman, Sejahtera dan Agamis. Visi yang dicanangkan berkaitan dengan keinginan terwujudnya *SMART* ASN yaitu mengenai akan terciptanya Sumber Daya Manusia yang Unggul, dalam hal ini yakni Aparatur Sipil Negara yang Unggul sesuai dengan kompetensi dan kualifikasi yang nantinya akan menciptakan SDM ASN yang berdaya saing.
2. **Misi BKPSDM Kota Bandung Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Melayani, Efektif, Efisien, dan Bersih** Dalam hal ini dimaksudkan agar Pemerintah Kota Bandung dapat membangun sumber daya aparatur yang berintegritas, kompeten dan melayani. Misi ini pun mengarah pada terlaksananya reformasi birokrasi yang efektif dan efisien, Reformasi Birokrasi mengharapkan pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas KKN, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi serta memegang teguh nilai dasar dan kode etik ASN.
3. **Isu-isu strategis** perumusan isu strategis ini sangat berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi BKPSDM yang akan mempengaruhi pada pengembangan kinerja BKPSDM Kota Bandung. isu strategis yang berkaitan dengan terwujudnya *SMART* ASN; peningkatan kualitas SDM Aparatur, penempatan pegawai secara optimal dengan kompetensi serta analisis beban kerja dan analisa kerja, peningkatan disiplin pegawai, peningkatan pelayanan administrasi

kepegawaian secara tepat waktu, peningkatan kinerja SDM Aparatur.

4. Analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis ini merupakan suatu proses untuk mendetail kekuatan dan kelemahan yang meliputi sumber daya manusia, pembiayaan, sarana dan prasarana, dan struktur organisasi. Analisis lingkungan internal dikelompokkan atas kelemahan serta kekuatan di BKPSDM Kota Bandung, dan untuk analisis lingkungan eksternal dikelompokkan menjadi peluang serta tantangan yang datang dari luar BKPSDM Kota Bandung.

1) **Kekuatan**

- a. Komitmen pimpinan pada penyelenggaraan pemerintahan yang baik (Good Governance)
- b. Tersedia sarana dan prasarana baik fisik maupun personil untuk penilaian kinerja ASN (Assessment Center). Dengan tersedianya sarana dan prasarana yang baik dalam Assessment Center akan sangat mendukung pada pengembangan kompetensi ASN.

2) **Kelemahan**

- a. Penetapan dalam jabatan belum sepenuhnya sesuai dengan kompetensi
- b. Terbatasnya sarana dan prasarana penunjang kegiatan

3) **Peluang**

- a. Adanya Undang-undang dan Peraturan tentang Kepegawaian dalam menunjang penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan bidang kepegawaian.

4) **Tantangan**

- a. Keberagaman kompetensi pegawai di lingkungan BKPSDM Kota Bandung
- b. Tuntutan Masyarakat terhadap pelayanan dan profesionalitas ASN
- c. Kesadaran ASN terhadap pengembangan diri yang masih minim.

Uraian Rencana dan Strategi BKPSDM Kota Bandung belum terperinci dalam membahas mengenai

pengembangan kompetensi, baik dalam hal kekuatan SDM ASN BKPSDM yang berkompoten atau tidak, perihal kualitas program pendidikan dan pelatihan, ataupun kuantitas yang mengikuti program tersebut.

| Tujuan | Sasaran | Program dan Kegiatan | Indikator Kinerja Utama dan Sasaran | Target Program Setiap Tahun | | | | |
|---|---|--|---|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|
| | | | | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 |
| Meningkatnya Kualitas dan Pelayanan SDM Aparatur Pemerintah Kota Bandung | Meningkatnya Aparatur Sipil Negara yang memenuhi standar kompetensi | Program peningkatan kapasitas sumberdaya aparatur daerah | Presentase ASN yang mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 JP per tahun | 45,69% | 52,40% | 52,40% | 69,97% | 74,06% |
| | | Kegiatan Pendidikan dan pelatihan struktural bagi PNS Daerah | Jumlah ASN yang mengikuti Diklat Keperampilan | | | | | |
| | | | Tk. II | 2 orang | 2 orang | 4 orang | 4 orang | 3 orang |
| | | | Tk. III | 12 orang | 18 orang | 18 orang | 16 orang | 18 orang |
| | | | Tk. IV | 90 orang | 115 orang | 115 orang | 102 orang | 100 orang |
| | | Kegiatan Seleksi dan penetapan PNS untuk tugas belajar | Jumlah Seleksi tugas belajar | 1 Kegiatan | 2 Kegiatan | 3 Kegiatan | 4 Kegiatan | 5 Kegiatan |
| Kegiatan Pemberian bantuan tugas belajar dan biaya dinas | Jumlah ASN yang mendapatkan bantuan tugas belajar | 14 Orang | 14 Orang | 14 Orang | 14 Orang | 14 Orang | | |
| Kegiatan Pendidikan dan pelatihan serta pelatihan sosial budaya bagi PNSD | Jumlah ASN yang mengikuti Pelatihan Pengembangan Karakter, Motivasi Kerja dan Manajemen Konflik | 40 Orang | 40 Orang | 40 Orang | 40 Orang | 40 Orang | | |

Sumber : Data Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program dan kegiatan yang mencakup pada pengembangan kompetensi sudah dijadikan target penting di BKPSDM Kota Bandung, salah satu program pengembangan kompetensi ialah tugas belajar dan izin belajar yang merupakan bagian dari pendidikan lanjutan secara formal. Menurut Peraturan Walikota Nomor 044 Tahun 2019 Tentang Tugas Belajar dan Izin Belajar Pegawai Negeri Sipil disebutkan bahwa PNS yang atas kemauan sendiri berminat untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan serta keterampilannya melalui jalur pendidikan formal diluar jam dinas dapat diberikan Izin Belajar. Tugas dan izin belajar merupakan sarana untuk ASN yang ingin mendapatkan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya untuk pengembangan karir dengan mengikuti pendidikan. Tugas Belajar dan Izin Belajar diberikan kepada PNS yang memenuhi syarat administrasi dan lulus seleksi serta mendapat rekomendasi dari Kepala Perangkat Daerah

yang bersangkutan. Tugas Belajar dan Izin Belajar dapat diberikan berdasarkan proyeksi kebutuhan sumber daya aparatur dalam upaya peningkatan kinerja Organisasi Perangkat Daerah. Menurut informan, menjelaskan bahwa tugas belajar merupakan program beasiswa yang didanai langsung oleh BKPSDM untuk ASN yang akan melanjutkan pendidikan, dalam hal ini hanya dua kategori saja yang mendapatkan pendanaan secara penuh yaitu untuk S2 dan spesialis, sedangkan untuk S3 hanya akan didanai uang saku dan buku. Namun kuota untuk pelaksana tugas dan izin belajar ini masih terbatas karena anggaran pemerintah daerah yang terbatas, jadi bidang pendidikan hanya akan menerima ASN yang memang memiliki tingkat urgensi yang lebih penting, misalnya disebutkan pada saat pandemi, yaitu memprioritaskan tenaga kesehatan.

IV. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan bahwa pelaksanaan program pengembangan kompetensi sebelumnya, yakni pada tahun 2020 di BKPSDM Kota Bandung sudah dilaksanakan dengan cukup baik hal ini ditinjau dari presentasi pencapaian target yang ditetapkan dengan yang sudah terealisasi. Walaupun Terdapat beberapa hambatan pada kegiatan dan program yang belum terlaksana pada tahun 2020, hal ini disebabkan karena adanya pandemi Covid-19, namun dilain sisi BKPSDM Kota Bandung melakukan transformasi digital dengan memanfaatkan *platform* digital lebih maksimal dari sebelumnya, dan bertekad untuk terus mengembangkan pemanfaat digital.

Keterkaitan strategi yang sudah dibuat BKPSDM Kota Bandung dengan perwujudan *SMART* ASN tidak dijelaskan secara formal ataupun normatif, karena pada faktanya bahwa *SMART* ASN hanyalah istilah saja yang digunakan oleh pemerintah untuk menggambarkan ASN yang ideal, dalam hal ini tidak ditemukan kebijakan atau aturan khusus mengenai *SMART* ASN, serta tidak ditemukan pembahasan sedikit pun mengenai *SMART* ASN di sumber data

BKPSDM Kota Bandung. Namun perwujudan *SMART* ASN dilakukan secara tidak langsung, yaitu melalui program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan BKPSDM Kota Bandung untuk mewujudkan ASN yang berintegritas, memiliki nasionalisme, berwawasan luas, memiliki kemampuan TIK, *hospitality*, dan *Networking*.

Terdapat hal unik yang ditemukan dalam perwujudan *SMART* ASN yang memiliki kemampuan teknologi informasi dan komunikasi, diasah secara tidak langsung karena keterpaksaan pandemi. Misalnya penggunaan lebih masif dalam *video conference* yang sebelumnya tidak pernah terpikirkan, bahwa bisa melakukan rapat secara formal hanya di rumah saja, penggunaan aplikasi pemerintah yang lebih intens digunakan daripada sebelumnya, dengan cara keterpaksaan inilah ASN dipaksa untuk bisa mengoperasikan aplikasi terkait, yang menurut informan hal inilah yang bisa membuat ASN lebih peduli terhadap kemajuan digital, dan sudah seharusnya memahaminya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, D. I. (2020). *Manajemen Strategis*. Makassar: Nas Media Pustaka.
- Busro, D. M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Dr. H. Masram, D. M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah *SMART* ASN Menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 314-319.
- Hamijaya, N. A. (2018). *SMART* ASN 2019-2024: Tujuan dan Impian yang "Smart". *Pendayagunaan Aparatur Negara*, 123-126.
- Hidayatullah, R., Indrayani, E., & Suwanda, D. (2021). STRATEGI PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL APARATUR SIPIL NEGARA MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN DI KABUPATEN NAGANRAYA PROVINSI ACEH. *Visioner*, 101-111.
- Kasmir. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Rajagrafindo Persada.
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN di Indonesia. *Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan*, 73-76.
- Negara, B. K. (2019). Strategi Dalam Mewujudkan Karakteristik *SMART* ASN. *Civil Apparatus*, 2-4.
- Pasolong, H. (2017). *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Samsu. (2017). *Metode Penelitian*. Jambi: Pusaka.
- Setiadiputra, R. Y. (2017). URGENSI PROGRAM PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM SECARA. *Jurnal SAWALA*, 16-22.
- Silalahi, U. (2016). *Studi Tentang Ilmu Administrasi*. Bandung: Sinar Baru Algesindo.
- Suci, R. P. (2015). *Esensi Manajemen Strategi*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumanti, R., Sinurat, H. P., Yunita, E., Afrian, N., & Febrianto, M. (2018). *KAJIAN STRATEGI PEMENUHAN KEBUTUHAN PENGEMBANGAN*. Aceh Besar: PUSAT KAJIAN DAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN APARATUR IV.

REFERENSI LAIN :

Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2019
Tentang Rencana Pembangunan Jangka
Menengah Daerah 2018-2023

Peraturan Walikota Bandung Nomor 055
Tahun 2016 Tentang Tugas Belajar dan Izin
Belajar Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan
Pemerintah Kota Bandung

Peraturan Walikota Bandung Nomor 20
Tahun 2021 Tentang Kedudukan, Susunan
Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata
Kerja Badan Kepegawaian dan
Pengembangan Sumber Daya Manusia

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014
Tentang Aparatur Sipil Negara