

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR SIPIL NEGARA DINAS PERHUBUNGAN
KABUPATEN BOGOR**

Disusun Oleh:

NAMA : Rr APRIANTI YOFITA RAHAYU
NPM : 1964001036
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap.)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2022**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Rr Aprianti Yofita Rahayu
NPM : 1964001036
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul tesis (Bahasa Indonesia) : Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor
Judul tesis (Bahasa Inggris) : Human Resource Development Analysis State Civil Apparatus Transportation Service Bogor Regency

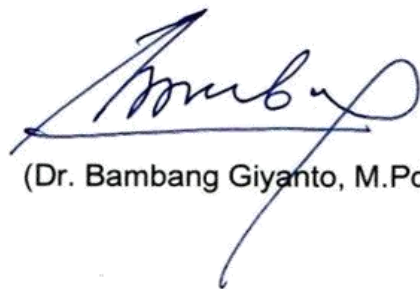
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Dr. Hamka, M.A)

Pembimbing II



(Dr. Bambang Giyanto, M.Pd)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : Rr APRIANTI YOFITA RAHAYU
NPM : 1964001036
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER
DAYA MANUSIA APARATUR SIPIL
NEGARA DINAS PERHUBUNGAN
KABUPATEN BOGOR

Telah mempertahankan tesis di hadapan penguji tesis Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta, Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Kamis
Tanggal : 30 Juni 2022
Pukul : 19.00

TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI TESIS:

Ketua Sldang : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA
Sekretaris : Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP, MPA
Anggota : Arifiani Widjayanti, M.Si, Ph.D
Pembimbing I : Dr. Hamka, MA
Pembimbing II : Dr. Bambang Giyanto, M.Pd



(Handwritten signatures of the examiners and supervisors)

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rr Aprianti Yofita Rahayu
NPM : 1964001036
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, Juni 2022

Peneliti,



Rr APRIANTI YOFITA RAHAYU

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah ... Allahumma sholli a'laa Muhammad. Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT. karena atas rahmat dan karunia-Nya, peneliti dapat menyusun tesis ini dengan judul "Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor". Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memenuhi dan melengkapi ujian Pascasarjana pada Program Studi Administrasi Pembangunan Negara di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Dalam penyusunan tesis ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam segala sisi ke dalam bentuk tulisan. Karena itu, pada kesempatan yang baik ini peneliti menyampaikan teruma kasih terutama kepada Bapak Dr. Hamka, M.A, selaku dosen pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini dan Bapak Dr. Bambang Giyanto, MPd. selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu, tenaga, pikiran serta memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti dalam penyusunan tesis ini. Pada kesempatan ini Peneliti menyampaikan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof Dr. Nurliah Nurdin, M.A., selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
2. Suami tercinta, Arya Galuh Taruna yang selalu membantu peneliti baik moril selama menjalankan perkuliahan sampai menyelesaikan tesis;
3. Ayahanda dan Ibunda peneliti, Mama Fitriana, Bapak Suharsoyo, Ibu Lies dan Bapak sebagai motivator peneliti melanjutkan kuliah ini;
4. Putra kesayangan peneliti, Ananda Rafi Hidayatullah sebagai motivator peneliti melanjutkan kuliah ini;
5. Keluarga peneliti tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, do'a serta dorongan moril maupun material yang tak terhingga bagi peneliti;
6. Seluruh dosen yang telah membimbing dan memberikan pengetahuan kepada peneliti hingga dapat menyelesaikan kuliah Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur di Politeknik STIA LAN Jakarta;

7. Seluruh Staf Tata Usaha, Staf Perpustakaan, dan pegawai Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan pelayanannya;
8. Bapak Ade Yana Mulyana, SH Kepala Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor
9. Para Pejabat Eselon 3 dan 4 serta teman-teman pelaksana Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor dan pejabat fungsional pengembangan kompetensi BPKSDM Kabupaten Bogor yang telah meluangkan waktu untuk diwawancarai dan yang membantu memberikan data/bahan penelitian tesis ini serta memberikan do'a dan semangat dalam penyelesaian penyusunan tesis ini;
10. Rekan-rekan di Seksi Pembinaan Keselamatan Bidang Keselamatan serta semua pihak yang telah membantu dan memberikan do'a dan *support*-nya;
11. Rekan-rekan di Politeknik STIA LAN Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur di Politeknik STIA LAN Jakarta Angkatan Tahun 2019 yang telah memberikan do'a dan *support*-nya.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan karena itu peneliti selalu terbuka dalam menerima kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak guna kelengkapan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya.

Jakarta, Juni 2022
Peneliti,

ABSTRAK

ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR SIPIL NEGARA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BOGOR

Rr Aprianti Yofita Rahayu, Hamka, Bambang Giyanto

apriantiyofitarahayu@yahoo.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor merupakan suatu proses peningkatan kompetensi yang dilaksanakan secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan dalam upaya meningkatkan kapasitas dan kapabilitas dengan tujuan mengembangkan karier aparatur sipil negara sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan organisasi baik melalui pendidikan dan pelatihan maupun non pendidikan dan pelatihan. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan menggunakan peta kompetensi dan rencana pengembangan diri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Penelitian ini menghasilkan usulan strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur yang komprehensif pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.

Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan teknik analisis deskriptif. Dalam mengumpulkan data, metode yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara kepada sejumlah *key informant*, telaah dokumen dan observasi. *Key Informant* dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 12 orang yang terdiri dari para pimpinan di DISHUB pegawai yang berada di DISHUB dan pejabat fungsional bidang pengembangan kompetensi Badan Kepegawaian dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bogor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara kurang mendasarkan pada kebutuhan pegawai sesuai dengan kompetensi bidang kerja, ini disebabkan belum adanya peta perencanaan pengembangan pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Penelitian ini memberikan saran kepada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor untuk membuat pemetaan kompetensi dan penyusunan rencana pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara.

Kata kunci : Pengembangan SDM, ASN, Kompetensi

ABSTRACT

ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF STATE CIVIL APPARATUS FROM THE TRANSPORTATION DEPARTMENT OF BOGOR DISTRICT

Rr Aprianti Yofita Rahayu, Hamka, Bambang Giyanto
apriantiyofitarahayu@yahoo.com
The National Institute of Public Administration (NIPA) Jakarta

Human Resources Development of State Civil Apparatus from Bogor Regency Transportation Service is a competency improvement process that is carried out in a systematic, planned, and sustainable manner, it is in an effort to increase capacity and capability with the aim of developing career from the state civil apparatus in accordance with the demands of job and needs from the organization. It can be done either through education and training or non-education and training. Human resource development can be done by using a competency map and self-development plan.

This study aims to determine how the Human Resources Development of State Civil Apparatus at the Transportation Department from Bogor Regency. This research resulted in a proposed strategy for the development of comprehensive Human Resources Apparatus at the Transportation Department, Bogor Regency.

The research method used is qualitative with description data analysis techniques. In collecting data, the method IS used by conducting interviews with a number of key informants, reviewing documents and observing. The key informants in this study were 12 people consisting of leaders at DISHUB, employees at DISHUB and functional officials in the field of competency development from Bogor Regency Personnel and Human Resources Training Agency.

The results of the study indicate that the development of Human Resources for the State Civil Apparatus is not based on the needs of employees in accordance with the competence of the field of work, it is due to the absence of planning map for the development of employees from Bogor Regency Transportation Service. This study provides advice to Bogor Regency Transportation Office to make competency mapping and develop plans for the development of Human Resources for State Civil Apparatus.

Keywords: Human Resources Development, ASN, Competence

DAFTAR ISI

Lembar Judul	i
Lembar Persetujuan Tesis	ii
Lembar Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak	vii
Abstract	viii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii
Daftar Lampiran	xiii
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Rumusan Permasalahan	12
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	14
A. Penelitian Terdahulu	14
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	17
C. Kerangka Berpikir	56

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	58
A. Metode Penelitian	58
B. Teknik Pengumpulan Data	58
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	60
D. Instrumen Penelitian	61
BAB IV HASIL PENELITIAN	63
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	63
B. Hasil dan Analisis Penelitian	68
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	97
A. Simpulan	97
B. Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	104

LAMPIRAN

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Nomor	Judul Tabel	Halaman
Tabel 1.1	Pofil Dinas Perhubungan Berdasarkan Golongan dalam Pangkat Pegawai	5
Tabel 1.2	Profil ASN Dinas Perhubungan Berdasarkan Pendidikan	5
Tabel 1.3	Profil ASN Dinas Perhubungan Berdasarkan Pendidikan Bidang Transportasi	7
Tabel 1.4	Nama-nama Pelatihan yang diikuti ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor kurun waktu 2017-2020 Diklat Subtantif	7
Tabel 1.5	Nama-nama Pelatihan yang diikuti ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor kurun waktu 2017-2020 Diklat Pelayanan Perhubungan	8
Tabel 1.6	Nama-nama Pelatihan yang diikuti ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor kurun waktu 2017-2020 Diklat Teknis Administrasi	8
Tabel 1.7	Jumlah ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor yang telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan	9
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	14
Tabel 2.2	Strategi Non Training	30
Tabel 2.3	Alasan dan Tujuan Pengembangan Pegawai	34
Tabel 2.4	Perbandingan Pendidikan dan Pelatihan	39
Tabel 2.5	Sumber Data yang dipakai dalam analisis kebutuhan diklat	55
Tabel 3.1	Key Informant	58
Tabel 4.1	Rekapitulasi Jumlah Pegawai ASN berdasarkan Golongan	76
Tabel 4.2	Tantangan dan Peluang Pengembangan SDM ASN	77

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Model Berpikir	57
Gambar 4.1	Susunan Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor	66

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

1. Surat Permohonan Ijin Penelitian
2. Pedoman Wawancara dengan *Key Informan*
3. Transkrip Wawancara dengan *Key Informan*
4. Pedoman Telaah Dokumen
5. Hasil Telaah Dokumen
6. Surat Keterangan telah selesai melakukan penelitian
7. Daftar Riwayat Hidup

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Kabupaten Bogor merupakan wilayah yang memiliki berbagai macam permasalahan, diantaranya kelalulintasan jalan raya, salah satunya tentang kepadatan jumlah kendaraan dikarenakan kondisi letak geografis yang menjadi penyangga Ibukota Jakarta dan berbatasan langsung dengan Kabupaten Tangerang dan Kota Tangerang Selatan, Kota Depok, Kota Bekasi, dan Kabupaten Bekasi di utara, Kabupaten Karawang di Timur, Kabupaten Cianjur di Tenggara, Kabupaten Sukabumi di Selatan dan mengelilingi wilayah Kota Bogor menyebabkan kepadatan di beberapa titik jalan wilayah Kabupaten Bogor. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka diperlukan peran suatu badan/Instansi yang dapat mengatasi semua permasalahan mengenai kelalulintasan jalan raya agar Kabupaten Bogor aman, nyaman, tertib sesuai dengan motto di era kepemimpinan Bupati Bogor Ibu Ade Yasin.

Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor merupakan instansi pemerintah daerah yang menyelenggarakan sebagian urusan pemerintahan dan pelayanan umum di bidang angkutan jalan dan penerangan jalan umum. Pada tahun 1999 lahir Undang-Undang tentang Otonomi Daerah Nomor 22 Tahun 1999, atas dasar Undang-Undang diatas maka dibentuklah Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor dengan Peraturan Daerah Kabupaten Bogor Nomor 25 Tahun 2000 tentang Pembentukan Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Bogor, serta Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2001 tentang Struktur Organisasi Dinas Daerah yang dijabarkan dalam Surat Keputusan Bupati Bogor Nomor 5 Tahun 2001 dan sebagaimana diubah dengan Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2004 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Tahun 2009 Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor kembali menjadi Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kabupaten Bogor setelah dikeluarkannya Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2009 tentang Pembentukan Dinas Daerah pada tahun 2008 dimana Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kabupaten Bogor merupakan salah satu Dinas Daerah yang dibentuk Tahun 2017 terkait

Peraturan Bupati Nomor 60 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Kabupaten Bogor berubah kembali menjadi Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor karena sesuai dengan tugas dan fungsi saat ini sebagai pengelola kebijakan teknis operasional perhubungan, pengendali dan pengawasan lalu lintas angkutan jalan, pembinaan pelayanan angkutan umum, terminal, perparkiran, pembinaan keselamatan lalu lintas, pemungutan retribusi daerah, meliputi retribusi terminal, parkir, trayek angkutan umum, pengujian kendaraan bermotor dan retribusi lainnya yang sah, pemberian izin dan pelayanan umum bidang perhubungan, pelaksanaan tugas pembantuan di bidang perhubungan, pembinaan terhadap UPTD serta yang terakhir terkait dengan pelaksanaan ketatausahaan Dinas.

Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor menangani masalah-masalah perhubungan darat khususnya lalu lintas angkutan jalan terkait teknik sarana dan prasarana transportasi, perparkiran serta penerangan jalan umum (PJU) di wilayah Kabupaten Bogor. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor didukung dengan 282 orang pegawai. Terkait dengan Sumber Daya Manusia, Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor berkomitmen tinggi untuk menciptakan aparatur sipil negara yang profesional, berkualitas, bermoral tinggi dan bertanggung jawab sehingga penyelenggaraan tugas dan fungsinya untuk mampu memberikan kepuasan optimal kepada masyarakat luas, instansi pemerintah, swasta dan *stakeholder* di wilayah Kabupaten Bogor.

Praktek pungutan liar (pungli) di Kabupaten Bogor masih tinggi. sejak November 2016 hingga 26 Februari 2017 saja, Tim Saber Pungli Kabupaten Bogor telah menyita barang bukti sebesar Rp7.958.800 dari total 44 kasus (*megapolitan, 22 maret 2017*), tingginya tingkat kemacetan lalu lintas di wilayah pasar cibinong (*tribbunnewsbogor, Kamis,22/6/2017*), pembuatan amdal lalin di Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor memerlukan waktu yang cukup lama dan masih manual, banyaknya pemalsuan tanda bukti lulus uji, serta sulitnya mendapatkan informasi mengenai pengujian berkala kendaraan bermotor (*radar bogor, 2 oktober 2018*), kurangnya jabatan fungsional penyuluh keselamatan berlalu lintas, inilah menjadi sebuah

permasalahan pengembangan SDM ASN di Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kinerja pegawai yang profesional, sehingga diharapkan kualitas sumber daya manusia tinggi muncul pada kaum profesional yang memiliki keahlian dan digunakan untuk menilai serta membentuk citra diri pegawai. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen SDM Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor dalam menghadapi keragaman SDM yang meningkat.

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas pegawai yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir pegawai dengan melihat apa sebenarnya kompetensi. Pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas pegawai sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasanya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki seorang pegawai secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut. Oleh karena itu kinerja individu dalam organisasi merupakan jalan dalam meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri

Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu salah satunya melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan/pemberdayaan yang mengikut sertakan aparatur sipil negara tugas belajar untuk mengikuti kegiatan formal, nonformal dan kegiatan-kegiatan lainnya. Sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, yaitu Pasal 69 ayat (1) yang bunyinya

“Pengembangan karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah”, Selanjutnya Pasal 70 ayat (3) menyebutkan bahwa “Setiap Pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi” Selanjutnya dalam ayat (2) disebutkan bahwa “Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud

pada ayat (1) antara lain melalui pendidikan dan pelatihan, seminar, kursus, dan penataran”

Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui jalur pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu alternatif solusi yang bersifat luas, karena mengandung dua komponen pendidikan (*education*) dan komponen pelatihan (*training*). Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 11 tahun 2017 pasal 34 tentang Manajemen ASN terutama berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan yang sangat dibutuhkan dalam peningkatan sumber daya pegawai terutama peningkatan pengetahuan, keterampilan kerja dan kemampuan. Disamping hal tersebut lebih penting lagi dalam rangka menghadapi tantangan masa depan yang semakin tinggi. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti dapat membatasi ruang lingkup permasalahannya dengan terfokus kepada pengembangan sumber daya aparatur.

Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai unsur utama sumber daya manusia yang mempunyai peranan untuk menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintah dan pembangunan. Dengan kata lain, keberhasilan atau kemunduran suatu organisasi bergantung pada keahlian dan keterampilan pegawainya masing-masing yang bekerja di dalamnya. Kemajuan transportasi dan teknologi dari waktu ke waktu berkembang pesat. Hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya bentuk-bentuk usaha, dimana dalam melaksanakan usaha tersebut diperlukan tenaga kerja yang mempunyai kemampuan yang memadai. Strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur di Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor perlu diterapkan secara optimal agar tujuan organisasi tercapai. Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi didukung oleh 282 orang pegawai dari beberapa kategori, dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1.1
Profil ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor
Berdasarkan Golongan dalam Pangkat Pegawai

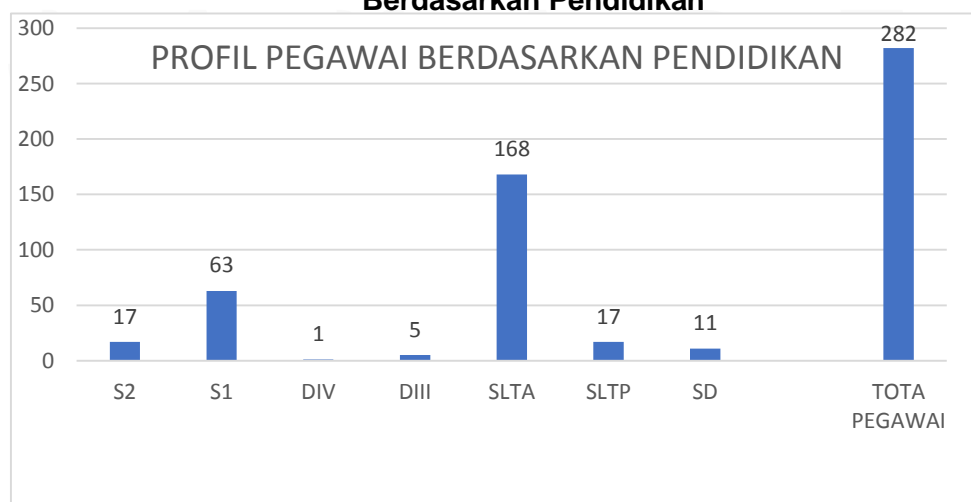
NO.	GOLONGAN DALAM PANGKAT	JUMLAH	PRESENTASE (DALAM PERSEN)
1	Golongan 4	11	3.90
2	Golongan 3	84	29.79
3	Golongan 2	179	63.48
4	Golongan 1	8	2.84
	Total Pegawai Dishub	282	100

Sumber : Pengolahan Data dari DUPAK PNS DISHUB KAB.BOGOR Tahun 2020

Berdasarkan data diatas menjelaskan bahwa Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor masih di dominasi pegawai golongan 2 yang tersebar dalam pangkat 2a, 2b, 2c dan 2d sebanyak 179 pegawai atau 63,48% dari jumlah seluruh pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor sebanyak 282 pegawai. Dalam hal pendidikan SDM Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor, latar belakang pendidikannya masih didominasi oleh pendidikan formal setingkat SLTA.

Berikut Profil pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor berdasarkan Pendidikan adalah sebagai berikut

Tabel 1.2
Profil ASN Dinas Perhubungan
Berdasarkan Pendidikan



Sumber: Pengolahan Data dari DUPAK ASN DISHUB KAB BOGOR periode 2020

Dari tabel 1.2 diatas dijelaskan bahwa sumber daya manusia berdasarkan golongan serta didukung dengan adanya data pendidikan pegawai yang dapat dilihat pada sketsa 3 secara jelas bahwa pegawai dengan pendidikan SLTA masih mendominasi dengan jumlah 168 pegawai dari jumlah keseluruhan pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor yang berjumlah 282 orang. Kondisi ini menuntut Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor untuk mengembangkan ilmu pengetahuan pegawai di bidang Dinas Perhubungan melalui pengembangan sumber daya manusia khususnya pengembangan kemampuan teknis diantaranya melalui pendidikan, pelatihan, maupun pembinaan dan pengembangan karier. Hal ini perlu dilakukan, mengingat ke depan kebutuhan sumber daya manusia yang profesional di era digital pada bidang pelayanan perhubungan menjadi mutlak adanya.

Apabila kita bandingkan dari latar belakang pendidikan maka terlihat bahwa ketidakseimbangan SDM yang berlatar belakang pendidikan substansi yakni sesuai dengan latar belakang pendidikan (11 orang) dengan yang berlatar belakang non substansi atau yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan (74 orang). Oleh karena itu dalam rangka menyeimbangkan kebutuhan sumber daya manusia sesuai harapan tugas pokok dan fungsi Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor maka Dinas Perhubungan telah menugaskan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan yang dibagi menjadi 3 jenis pelatihan pada kurun waktu tertentu.

Namun demikian dalam penugasan pegawai pada pelatihan tidak didasarkan pada analisis kebutuhan diklat hal ini berdasarkan temuan penelitian terdahulu. Selanjutnya komposisi pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor yang mendukung tupoksi langsung di bidang transportasi dan perhubungan khususnya pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor dengan tingkat pendidikan DIII, DIV, S1 S2 (85 orang) dijabarkan pada tabel dibawah ini

Tabel 1.3
Profil ASN Dinas Perhubungan
Berdasarkan Kategori Pendidikan Bidang Transportasi

NO	KRITERIA PENDIDIKAN	JUMLAH
1	Transportasi Dan Teknik Sipil	11
2	Non Transportasi Dan Teknik Sipil	74
Total Pendidikan Pegawai Dishub DII/DIV/S1/S2		85

Sumber: Pengolahan Data dari DUPAK PNS DISHUB KAB BOGOR periode 2020

Untuk mendukung pelaksanaan tugas sumber daya aparatur sipil negara pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor yang mampu berkompentensi pada pelaksanaan tugas dan fungsi tersebut. Pada kurun waktu 2017 dan 2019 Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor telah melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur dengan persebaran unit asal pegawai yang ditugaskan mengikuti pelatihan, di dalam Dinas Perhubungan diklat dibagi menjadi tiga yaitu diklat teknis substantif, diklat pelayanan perhubungan, dan diklat pelayanan umum, akan dijelaskan dalam tabel di halaman berikut :

Tabel 1.4
Nama-nama Pelatihan yang diikuti ASN Dinas Perhubungan
Kabupaten Bogor Kurun Waktu 2017 – 2020
Diklat Teknis Substantif

No	Pelatihan Teknis	Jumlah Peserta
1	Diklat Orientasi LLAJ Tingkat I	10
2	Diklat Teknis Operasional	5
3	Diklat Wasdal/Teknis Operasional/Safety	20
4	Diklat Safety Driving, Riding & Pemandu VIP/VVIP	20
5	Diklat Orientasi LLAJ Tk. Dasar/Wasdal	1
6	Diklat PPNS LLAJ	1
7	Diklat AMDAL Lalin	3
8	Diklat PKB	5
JUMLAH		65

Sumber: Pengolahan Data dari DUPAK PNS DISHUB KAB BOGOR periode 2020

Pada Tabel 1.4 diatas menjelaskan bahwa kegiatan pelatihan teknis substantif selama kurun waktu 3 tahun dari 282 orang pegawai ASN DISHUB Kabupaten Bogor hanya diikuti 65 orang, ini terkait dengan latar belakang pendidikan para pegawai.

Tabel 1.5
Nama-nama Pelatihan yang diikuti ASN Dinas Perhubungan
Kabupaten Bogor Kurun Waktu 2017 – 2020
Diklat Pelayanan Perhubungan

No	Diklat Pelayanan Perhubungan	Jumlah Peserta
1	Diklat Manajemen Terminal	10
2	Pembekalan Kepala Terminal/Orientasi/Safety	10
3	Diklat Administrasi PKB	2
4	Diklat Manajemen Keselamatan	1
5	Diklat Manajemen Angkutan	2
6	Diklat Pengelolaan Terminal	5
JUMLAH		30

Sumber: Pengolahan Data dari DUPAK PNS DISHUB KAB BOGOR periode 2020

Pada Tabel 1.5 diatas menjelaskan bahwa kegiatan pelatihan teknis pelayanan perhubungan selama kurun waktu 3 tahun dari 282 orang pegawai ASN DISHUB Kabupaten Bogor hanya diikuti 30 orang, ini terkait dengan latar belakang pendidikan para pegawai.

Tabel 1.6
Nama-nama Pelatihan yang diikuti ASN Dinas Perhubungan
Kabupaten Bogor Kurun Waktu 2017 – 2020
Diklat Teknis Administratif

No	Diklat Teknis Administratif	Jumlah Peserta
1	Diklat Pengadaan Barang dan Jasa	3
2	Diklat PerPU	2
3	Diklat Administrasi Umum	2
4	Diklat Bend A dan Bend B	2
5	Diklat Pengelolaan Ketatausahaan	2
6	Diklat PIM	3
7	Diklat Prajab	10
8	Diklat Bendaharawan Barang	2
JUMLAH		26

Sumber: Pengolahan Data dari DUPAK PNS DISHUB KAB BOGOR periode 2020

Pada Tabel 1.6 diatas menjelaskan bahwa kegiatan pelatihan teknis administratif selama kurun waktu 3 tahun dari 282 orang pegawai ASN DISHUB Kabupaten Bogor hanya diikuti 26 orang, ini terkait dengan latar belakang pendidikan para pegawai. Apabila diperhatikan, berdasarkan tabel 4,5,6 di atas, penulis mencermati bahwa pengembangan sumber daya manusia aparatur Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor lebih di dominasi

oleh pelatihan-pelatihan teknis yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan tata kerja Dinas Perhubungan yang memberlakukan tentang kebijakan teknis dibidang perhubungan, melaksanakan tugas pokok terkait pelayanan umum pada masyarakat dibidang perhubungan, dan juga pembinaan serta pelaksanaan tugas bidang perhubungan yang menyangkut lalu lintas orang, angkutan dan penggunaan jalan raya sebagai fasilitas umum. Dari Nama-nama pelatihan yang ada pada tabel 4,5,6 apabila diamati belum sepenuhnya hanya sebuah kegiatan rutin tahunan, belum ada pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan jabatan lainnya, diantaranya terkait penyuluh keselamatan, analisis, kepegawaian, ketatausahaan dll. Selain itu belum ada *responsive* terhadap perubahan, seperti adanya pandemi yang telah berlangsung lama (1 tahun ke atas), menjadikan pengembangan pegawai melalui *classical* terganggu dan belum sepenuhnya siap bila terdapat perubahan drastis atau *desktruktif* suatu waktu akibat kejadian luar biasa (KLB, seperti bencana alam, pandemi dan lainnya). Selain itu strategi pengembangan sumber daya aparatur di Dinas Perhubungan belum jelas.

Tabel 1.7
Jumlah ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor
yang telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

Jumlah Pegawai ASN Dishub Kabupaten Bogor	Tahun 2017	Tahun 2018	Tahun 2019	Tahun 2020
282 orang	50 orang	20 orang	90 orang	10 orang
Jumlah Prosentase	17,73%	7%	32 %	3,5%

Sumber: Pengolahan Data dari DUPAK PNS DISHUB periode 2020

Pada Tabel 1.7 tersebut menjelaskan bahwa di tahun 2017 dari jumlah pegawai 282 orang yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor, hanya 17,73% yang mendapatkan diklat untuk pengembangan sumber daya manusia, dan di tahun 2018 ada sekitar 7% yang mengikuti diklat, pada tahun 2019 lebih tinggi presentasinya sebesar 32%, dan di tahun 2020 pada masa pandemi ini hanya 3,5% yang mendapat kesempatan diklat. Secara global, kesempatan diklat belum didapat secara menyeluruh dari tahun ke tahun, apabila dikalkulasi dari tahun 2017-2020 hanya 60,23%

jadi masih 39,77% lagi yang masih memerlukan diklat untuk pengembangan sumber daya manusia.

Dari uraian data diatas, dapat disimpulkan bahwa dari 282 pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor, yang mengikuti pengembangan SDM hanya 20% baik struktural maupun fungsional. Adapun kewajiban ASN mengikuti pengembangan SDM pertahun 20 JP, dan ditindaklanjuti PERKA LAN No 10 tahun 2018 pasal 4 ayat 1 dan 2, mengatakan bahwa

“(1) Setiap PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian Kompetensi PNS yang bersangkutan, (2) Hak dan kesempatan untuk mengikuti Pengembangan Kompetensi sebagaimana dimaksud ayat (1) dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) JP dalam 1 (satu) tahun”

Berdasarkan telaah dokumen laporan tahunan pengembangan SDM ASN Dinas Perhubungan dan dikaitkan dengan renstra 2018-2023, serta hasil wawancara dan data dari BPKSDM Kabupaten Bogor yang mengatakan bahwa Pengembangan SDM ASN Dinas Perhubungan masih 20% baik untuk jabatan struktural maupun fungsional, untuk SKPD lain yang lebih tinggi melakukan pengembangan SDM ASN, yakni Dinas Pendidikan 40 % dari pegawai ASN, walaupun kegiatan pengembangan SDM ASN lebih didominasi pada jabatan fungsional dan untuk Dinas Kesehatan sudah diangka 50% pegawai ASN melakukan pengembangan SDM.

Peneliti melihat bahwa pengembangan sumber daya manusia aparatur sipil negara pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor belum disesuaikan dengan kebijakan tertulis, hal ini berdasarkan pengamatan dan data-data sebelumnya di atas. Dari penelitian terdahulu yang diteliti oleh Carlito Da Silva Adorio (2014) dalam penelitiannya Analisis Hasil Pengembangan SDM Polisi Nasional Timor Leste yang membahas bahwa pengembangan SDM ASN melalui aspek pengetahuan, keterampilan dan perilaku sedangkan dalam penelitian ini membahas tentang pengembangan SDM ASN melalui faktor-faktor pengembangan SDM ASN dan strategi pengembangan SDM ASN. Jika dikaitkan dengan data penelitian terdahulu dan penelitian peneliti lebih menekankan pada aspek faktor-faktor pengembangan dan strategi pengembangan bagi pegawai. Dikuatkan kembali dengan penelitian terdahulu Amirudin (2016) bahwa

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

Dari data yang didapat melalui telaah dokumen yang ada di Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor, bahwa belum ada penyeimbangan kebutuhan sumber daya manusia aparatur, belum menggunakan strategi pengembangan sumber daya manusia aparatur yang komprehensif, selain itu strategi pengembangan sumber daya manusia belum ada, sehingga beberapa kegiatan pengembangan sumber daya manusia belum sepenuhnya didasarkan prediksi kebutuhan di depan dan belum memasukan isu global yang terjadi secara tiba-tiba misalnya *force major* yang bersifat global, masih terdapat pegawai di Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor yang lebih dari 3 tahun tidak pernah mengikuti program pengembangan pegawai, teridentifikasi melalui laporan tahunan pengembangan SDM ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor, hal ini yang memperlihatkan ketidakmerataan dalam keikutsertaan pengembangan sumber daya manusia aparatur pegawai di lingkup Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor. Ditambah lagi, secara peranan pengembangan sumber daya manusia masih di dominasi oleh Subbag Kepegawaian yakni cenderung *top down* dari atas ke bawah belum menyertakan unit-unit dari bawah atau masukan dari para pegawai di bawah, dari jenis-jenis pelatihan yang ditampilkan di tabel sebelumnya memperlihatkan kesenjangan penggunaan tema teknologi mutakhir dalam pelatihan, bimtek dan seminar yang mengakomodasi penggunaan pelayanan.

Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian lanjutan terhadap permasalahan yang timbul sehingga diharapkan dapat diketahui dengan jelas permasalahan yang sebenarnya (*real*) dan dapat dicarikan solusinya. Untuk itu peneliti memutuskan untuk melakukan penelitian dengan judul:

**ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR SIPIL NEGARA
(STUDI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BOGOR)**

B. Identifikasi Masalah

1. Permasalahan proses pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ASN meliputi penyusunan rencana pengembangan serta strategi pengembangan yang belum menerapkan prinsip manajemen modern
2. Perencanaan pengembangan ASN yang belum menerapkan pola atau sistim pengembangan ASN secara jelas
3. Strategi pengembangan SDM ASN yang belum sesuai dengan visi misi organisasi

C. Rumusan Permasalahan

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor?
2. Apakah faktor-faktor penentu dan penghambat pengembangan sumber daya manusia ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor?
3. Strategi apa yang digunakan untuk mengatasi hambatan pengembangan sumber daya manusia ASN Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk menganalisis pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia (SDM) aparatur sipil negara pada Dinas Perhubungan Pemerintah Kabupaten Bogor
- b. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor penentu dan penghambat pengembangan sumber daya manusia
- c. Untuk menentukan strategi mengatasi faktor penghambat dalam pengembangan sumber daya manusia yang komprehensif dan inovatif pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogor.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Akademis

Memberikan kontribusi teoritis terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia, pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara dan lain-lain

b. Manfaat Praktis

Memberikan pemahaman dan menyediakan informasi kepada pihak terkait pengembangan SDM aparatur yang menyeluruh dan obyektif pada Dinas Perhubungan Kabupaten Bogo.

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A