

STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI SUB DIREKTORAT PENCOCOKAN DAN PENELITIAN ANGKATAN DARAT BANDUNG

¹Wilma Zuarko Adji,²Widwi handari Adji

¹²Politeknik PIKSI Ganesha

¹wilma.zuarko@gmail.com ,²widwihandari@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze human resource development strategies in improving the competence of civil servants at the Sub Directorate of Matching and Research of the Army in Bandung. The background of the study is based on the increasing demand for accurate administration, disciplined work behavior, digital literacy, regulatory compliance, and adaptive competence within government institutions. This research used a descriptive qualitative approach through observation, semi-structured interviews, and documentation study. The results show that human resource development strategies can be strengthened through competency mapping, technical training, career development, performance coaching, digital administration training, mentoring, and periodic evaluation. The findings also indicate several obstacles, including uneven mastery of digital systems, limited structured training programs, workload variation, and the need for more systematic competency documentation. Therefore, the institution needs to implement a competency-based HR development roadmap, improve continuous training programs, strengthen knowledge transfer between senior and junior civil servants, and integrate performance evaluation with competency development needs. This study concludes that a structured human resource development strategy contributes to improving civil servant competence in terms of knowledge, skills, discipline, responsibility, administrative accuracy, and service effectiveness.

Kata kunci: *human resource development, competence, civil servants, training, performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung. Latar belakang penelitian didasarkan pada meningkatnya tuntutan ketepatan administrasi, disiplin kerja, literasi digital, kepatuhan terhadap regulasi, serta kemampuan adaptif aparatur dalam lingkungan instansi pemerintah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui observasi, wawancara semi-terstruktur, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia dapat diperkuat melalui pemetaan kompetensi, pelatihan teknis, pengembangan karier, pembinaan kinerja, pelatihan administrasi digital, mentoring, dan evaluasi berkala. Temuan penelitian juga menunjukkan beberapa hambatan, yaitu belum meratanya penguasaan sistem digital, terbatasnya program pelatihan yang terstruktur, variasi beban kerja, serta perlunya dokumentasi kompetensi yang lebih sistematis. Oleh karena itu, instansi perlu menerapkan peta jalan pengembangan SDM berbasis kompetensi, meningkatkan program pelatihan berkelanjutan, memperkuat transfer pengetahuan antara pegawai senior dan junior, serta mengintegrasikan evaluasi kinerja dengan kebutuhan pengembangan kompetensi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pengembangan SDM yang terstruktur

berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi PNS dalam aspek pengetahuan, keterampilan, disiplin, tanggung jawab, ketelitian administrasi, dan efektivitas pelayanan.

Kata kunci: pengembangan sumber daya manusia, kompetensi, Pegawai Negeri Sipil, pelatihan, kinerja.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas aparatur negara, terutama pada instansi pemerintah yang menuntut ketelitian administrasi, kepatuhan terhadap aturan, dan disiplin kerja. Pegawai Negeri Sipil tidak hanya dituntut hadir sebagai pelaksana administrasi, tetapi juga sebagai aparatur yang mampu bekerja profesional, akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan. Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Dalam konteks birokrasi, pengelolaan SDM harus diarahkan pada penguatan kompetensi agar pegawai mampu melaksanakan tugas sesuai standar jabatan dan kebutuhan organisasi.

Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung merupakan unit yang membutuhkan dukungan PNS dengan kemampuan administrasi, ketelitian data, pemahaman regulasi, koordinasi lintas bagian, dan kedisiplinan kerja yang tinggi. Karakteristik tugas pencocokan dan penelitian menuntut pegawai mampu melakukan verifikasi, pengelolaan dokumen, pencatatan, analisis data, serta penyusunan laporan secara akurat. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kompetensi dan kinerja pegawai berkaitan erat dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara kualitas maupun kuantitas. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM menjadi kebutuhan penting untuk memastikan pegawai mampu mengikuti perubahan sistem kerja dan tuntutan organisasi.

Perubahan lingkungan administrasi pemerintahan semakin menuntut aparatur untuk menguasai teknologi informasi, sistem dokumentasi digital, dan prosedur kerja yang transparan. Sedarmayanti (2017) menegaskan bahwa pengembangan SDM bertujuan meningkatkan kemampuan, pengetahuan, sikap, dan keterampilan agar organisasi mampu mencapai kinerja yang lebih baik. Dalam praktiknya, PNS di lingkungan instansi pemerintah sering menghadapi tantangan berupa perbedaan kemampuan digital, belum meratanya pelatihan teknis, kebiasaan kerja manual, dan keterbatasan regenerasi pengetahuan dari pegawai senior kepada pegawai baru.

Kompetensi pegawai menjadi faktor yang menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas. Sutrisno (2019) menjelaskan bahwa kompetensi mencakup pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat yang memengaruhi keberhasilan kerja seseorang. Wibowo (2016) menambahkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan yang didukung oleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Dengan demikian, peningkatan kompetensi PNS tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi perlu melalui strategi pengembangan yang mencakup pelatihan, pembinaan, evaluasi, pendampingan, dan perencanaan karier.

Strategi pengembangan SDM dalam instansi pemerintah perlu dirancang berdasarkan kebutuhan jabatan dan tantangan pekerjaan. Kadarisman (2017) menyatakan bahwa pengembangan SDM harus diarahkan pada peningkatan kualitas pegawai melalui pendidikan, pelatihan, pembinaan, serta pengalaman kerja yang relevan. Priansa (2018) juga menekankan bahwa pengembangan pegawai harus terintegrasi dengan kebutuhan organisasi agar hasilnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Pada Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung, kebutuhan

tersebut tampak pada perlunya peningkatan ketelitian administrasi, penguasaan aplikasi perkantoran, manajemen arsip, dan pemahaman standar operasional.

Permasalahan yang dapat muncul apabila pengembangan SDM tidak berjalan optimal adalah lambatnya penyelesaian pekerjaan, rendahnya konsistensi administrasi, kurangnya kesiapan pegawai menghadapi sistem digital, dan lemahnya regenerasi kompetensi. Sinambela (2021) menegaskan bahwa kualitas SDM aparatur sangat menentukan keberhasilan organisasi publik dalam memberikan pelayanan yang efektif dan akuntabel. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis strategi pengembangan SDM yang dapat meningkatkan kompetensi PNS secara lebih terencana, terukur, dan berkelanjutan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi PNS di Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung. Fokus penelitian meliputi bentuk strategi pengembangan SDM, hambatan dalam pelaksanaannya, serta rekomendasi peningkatan kompetensi pegawai. Kebaruan penelitian ini terletak pada pembahasan strategi pengembangan SDM berbasis kebutuhan kompetensi administrasi, ketelitian data, digitalisasi kerja, dan penguatan budaya disiplin dalam unit kerja yang memiliki karakter tugas pencocokan dan penelitian di lingkungan Angkatan Darat.

LANDASAN TEORI

Manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi. Hasibuan (2019) menyatakan bahwa MSDM berfungsi mengatur hubungan kerja melalui perencanaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai. Nawawi (2016) menjelaskan bahwa MSDM dalam organisasi tidak hanya berkaitan dengan administrasi pegawai, tetapi juga pembinaan potensi manusia agar dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam lingkungan pemerintahan, MSDM harus mampu menghasilkan pegawai yang kompeten, disiplin, berintegritas, dan bertanggung jawab.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan usaha sistematis untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, pembinaan, dan pengembangan karier. Marwansyah (2019) menjelaskan bahwa pengembangan SDM bertujuan meningkatkan kompetensi pegawai agar mampu menghadapi tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa depan. Kadarisman (2017) menekankan bahwa pengembangan SDM merupakan investasi organisasi karena hasilnya berdampak pada peningkatan kemampuan teknis, konseptual, dan moral pegawai. Pendapat tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM harus dipandang sebagai proses jangka panjang, bukan kegiatan insidental.

Kompetensi pegawai merupakan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja yang memungkinkan pegawai menjalankan tugas secara efektif. Wibowo (2016) menyebut kompetensi sebagai kemampuan kerja yang dilandasi pengetahuan dan keterampilan serta didukung sikap kerja sesuai tuntutan pekerjaan. Sutrisno (2019) menambahkan bahwa kompetensi mencakup aspek pengetahuan, pemahaman, nilai, kemampuan, sikap, dan minat. Dalam konteks PNS, kompetensi perlu dikembangkan agar pegawai dapat bekerja sesuai standar jabatan, prosedur administrasi, dan prinsip pelayanan publik.

Strategi pengembangan SDM dapat dilakukan melalui pemetaan kompetensi, pelatihan, pembinaan karier, rotasi kerja, mentoring, coaching, serta evaluasi kinerja. Rivai dan Sagala (2018) menjelaskan bahwa pelatihan bertujuan memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu. Yuniarsih dan Suwatno (2016) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan harus disusun berdasarkan analisis kebutuhan agar sesuai dengan kesenjangan kompetensi pegawai. Dengan

demikian, strategi pengembangan SDM yang baik harus diawali dengan identifikasi kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu pegawai.

Pelatihan merupakan salah satu instrumen utama dalam meningkatkan kompetensi. Notoatmodjo (2018) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan meningkatkan kemampuan kerja pegawai melalui proses pembelajaran yang terencana. Suwatno dan Priansa (2016) menambahkan bahwa pelatihan yang efektif harus memiliki tujuan yang jelas, materi yang sesuai, metode yang tepat, instruktur yang kompeten, serta evaluasi hasil pelatihan. Bagi PNS yang bekerja pada bidang pencocokan dan penelitian, pelatihan dapat diarahkan pada penguasaan administrasi digital, ketelitian verifikasi dokumen, manajemen arsip, dan penyusunan laporan.

Kinerja pegawai berkaitan erat dengan kompetensi yang dimiliki pegawai. Mangkunegara (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab. Wibowo (2016) menegaskan bahwa kinerja dapat meningkat apabila pegawai memiliki kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja yang mendukung. Sementara itu, Kasmir (2019) menyebutkan bahwa faktor kemampuan, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja pegawai.

Dalam organisasi publik, pengembangan kompetensi juga berhubungan dengan profesionalisme dan kualitas pelayanan. Moenir (2015) menjelaskan bahwa pelayanan yang baik dipengaruhi oleh sistem, prosedur, kemampuan petugas, dan kedisiplinan kerja. Sinambela (2021) menekankan bahwa aparatur publik harus memiliki kompetensi yang memadai agar pelayanan dapat berjalan efektif, transparan, dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, pengembangan SDM PNS harus diarahkan pada peningkatan kompetensi teknis, manajerial, sosial kultural, dan etika kerja.

Evaluasi pengembangan SDM diperlukan untuk mengetahui sejauh mana program pengembangan berdampak pada peningkatan kompetensi pegawai. Mulyadi (2016) menyatakan bahwa pengukuran kinerja menjadi alat penting untuk mengendalikan pelaksanaan strategi organisasi. Siagian (2016) juga menegaskan bahwa pembinaan pegawai harus disertai evaluasi agar organisasi mengetahui kelebihan dan kelemahan SDM yang dimiliki. Dengan evaluasi, instansi dapat memperbaiki program pelatihan, menentukan kebutuhan pembinaan lanjutan, dan menyusun pengembangan karier secara lebih objektif.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi PNS di Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berusaha menggambarkan kondisi, proses, hambatan, dan strategi pengembangan SDM berdasarkan fenomena yang terjadi di lingkungan kerja. Sugiyono (2021) menyatakan bahwa metode kualitatif digunakan untuk meneliti kondisi objek alamiah, dengan peneliti sebagai instrumen utama dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi kegiatan kerja, wawancara semi-terstruktur dengan pihak yang memahami pengelolaan SDM dan pelaksanaan tugas administrasi, serta pengamatan terhadap pola pembinaan pegawai. Data sekunder diperoleh dari dokumen pendukung seperti struktur organisasi, uraian tugas, daftar pelatihan, dokumen penilaian kinerja, catatan administrasi, dan pedoman kerja yang relevan. Moleong (2021) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif menekankan pemahaman mendalam terhadap perilaku, persepsi, tindakan, dan proses dalam konteks alamiah.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Observasi digunakan untuk melihat secara langsung pola kerja pegawai, penggunaan

sistem administrasi, koordinasi antarbagian, dan pelaksanaan tugas pencocokan serta penelitian. Wawancara semi-terstruktur digunakan untuk menggali informasi mengenai kebutuhan kompetensi, hambatan pengembangan SDM, serta strategi yang telah dan perlu dilakukan. Afrizal (2020) menyatakan bahwa wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti memperoleh data yang mendalam tetapi tetap terarah pada fokus penelitian. Dokumentasi digunakan untuk memperkuat hasil observasi dan wawancara.

Analisis data dilakukan melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, data yang diperoleh dipilih dan diklasifikasikan berdasarkan tema pengembangan SDM, kompetensi PNS, pelatihan, pembinaan, evaluasi, dan hambatan. Pada tahap penyajian data, hasil penelitian disusun dalam bentuk narasi dan tabel agar hubungan antar temuan dapat terlihat jelas. Pada tahap penarikan kesimpulan, peneliti melakukan interpretasi terhadap temuan dan menghubungkannya dengan teori MSDM. Sutopo (2020) menyatakan bahwa analisis kualitatif bersifat interaktif dan berlangsung terus menerus sejak pengumpulan data hingga kesimpulan akhir.

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik. Data dari wawancara dibandingkan dengan hasil observasi dan dokumen untuk memastikan konsistensi informasi. Selain itu, dilakukan pengecekan ulang terhadap hasil interpretasi agar kesimpulan yang diperoleh sesuai dengan kondisi lapangan. Dengan prosedur tersebut, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang objektif mengenai strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kompetensi PNS di Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM di Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung perlu diarahkan pada penguatan kompetensi teknis, administratif, digital, dan perilaku kerja. Kompetensi teknis berkaitan dengan kemampuan pegawai memahami prosedur pencocokan data, penelitian dokumen, verifikasi administrasi, dan penyusunan laporan. Kompetensi administratif berkaitan dengan ketelitian pengarsipan, pengelolaan surat, ketepatan pencatatan, serta kepatuhan terhadap prosedur. Kompetensi digital berkaitan dengan kemampuan menggunakan aplikasi perkantoran, sistem informasi, penyimpanan dokumen digital, dan pengolahan data. Kompetensi perilaku kerja berkaitan dengan disiplin, tanggung jawab, komunikasi, kerja sama, dan integritas.

Strategi pertama yang perlu diperkuat adalah pemetaan kompetensi pegawai. Pemetaan kompetensi dilakukan untuk mengetahui kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kompetensi yang dibutuhkan jabatan. Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa pengembangan SDM harus diawali dengan pemahaman terhadap kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai. Dalam konteks penelitian ini, pemetaan kompetensi dapat mencakup penguasaan regulasi, ketelitian administrasi, kemampuan digital, kemampuan menyusun laporan, dan kemampuan koordinasi.

Strategi kedua adalah pelatihan teknis dan pelatihan administrasi digital. Pelatihan teknis diperlukan agar pegawai memiliki pemahaman yang sama mengenai prosedur pencocokan dan penelitian. Pelatihan administrasi digital diperlukan karena pekerjaan pemerintahan semakin banyak menggunakan sistem berbasis teknologi. Rivai dan Sagala (2018) menyatakan bahwa pelatihan bertujuan meningkatkan keterampilan kerja agar pegawai mampu melaksanakan tugas secara lebih efektif. Dengan pelatihan yang terstruktur, pegawai dapat mengurangi kesalahan administrasi dan meningkatkan kecepatan penyelesaian tugas.

Strategi ketiga adalah mentoring dan transfer pengetahuan. Pada unit kerja yang memiliki pegawai dengan pengalaman berbeda, transfer pengetahuan antara pegawai senior dan junior menjadi penting agar pengetahuan teknis tidak berhenti pada individu tertentu. Kadarisman (2017) menyatakan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan

melalui pembinaan, pengalaman kerja, dan proses belajar dalam organisasi. Mentoring dapat dilakukan melalui pendampingan tugas, diskusi kasus, pemeriksaan bersama atas dokumen, serta pembiasaan standar kerja yang benar.

Strategi keempat adalah pembinaan disiplin dan etika kerja. Kompetensi PNS tidak hanya dilihat dari kemampuan teknis, tetapi juga dari kepatuhan terhadap jam kerja, prosedur, hierarki koordinasi, dan tanggung jawab administratif. Hasibuan (2019) menegaskan bahwa disiplin merupakan fungsi operatif MSDM yang penting karena semakin baik disiplin pegawai, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. Oleh karena itu, pembinaan disiplin perlu dilakukan melalui pengarahan rutin, evaluasi kehadiran, pengawasan tugas, dan pemberian umpan balik terhadap hasil kerja.

Tabel 1. Strategi Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kompetensi PNS

Strategi Pengembangan SDM	Kondisi yang Ditemukan	Kompetensi yang Ditingkatkan	Rekomendasi
Pemetaan kompetensi	Kebutuhan kompetensi belum seluruhnya terdokumentasi secara sistematis.	Pengetahuan tugas, pemahaman jabatan, dan ketepatan penempatan.	Menyusun matriks kompetensi berdasarkan jabatan dan tugas.
Pelatihan teknis	Pelatihan telah dilakukan, tetapi perlu lebih terjadwal dan berbasis kebutuhan.	Kemampuan pencocokan data, penelitian dokumen, dan penyusunan laporan.	Membuat program pelatihan berkala dengan evaluasi hasil.
Pelatihan digital	Penguasaan aplikasi dan arsip digital belum merata.	Literasi digital, kecepatan kerja, dan akurasi administrasi.	Mengadakan pelatihan aplikasi perkantoran dan manajemen arsip digital.
Mentoring pegawai	Transfer pengetahuan masih bergantung pada kebiasaan informal.	Pengalaman kerja, ketelitian, dan pemecahan masalah.	Menerapkan pendampingan pegawai senior kepada pegawai baru.
Pembinaan disiplin	Disiplin kerja perlu dijaga melalui pengawasan dan evaluasi rutin.	Tanggung jawab, kepatuhan, dan etika kerja.	Melaksanakan briefing, evaluasi kehadiran, dan umpan balik kerja.
Evaluasi kinerja	Penilaian kinerja perlu dihubungkan dengan kebutuhan pengembangan.	Kinerja, produktivitas, dan perbaikan berkelanjutan.	Mengintegrasikan hasil evaluasi kinerja dengan rencana pelatihan.

Sumber: Data diolah penulis, 2026.

Tabel 1 menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM perlu disusun secara terintegrasi mulai dari pemetaan kompetensi hingga evaluasi kinerja. Pemetaan kompetensi menjadi dasar untuk menentukan jenis pelatihan, pegawai sasaran, dan indikator keberhasilan. Tanpa pemetaan kompetensi, program pengembangan berisiko tidak sesuai dengan kebutuhan nyata pegawai. Hal ini sejalan dengan pendapat Yuniarsih dan Suwatno (2016) bahwa pelatihan harus didasarkan pada analisis kebutuhan agar tujuan pengembangan dapat tercapai secara efektif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kompetensi digital menjadi kebutuhan penting. Pegawai yang terbiasa dengan pencatatan manual perlu diarahkan untuk mampu menggunakan sistem digital agar pekerjaan lebih cepat, rapi, dan mudah ditelusuri. Marwansyah (2019) menjelaskan bahwa pengembangan SDM harus mampu mempersiapkan pegawai menghadapi perubahan pekerjaan. Dalam konteks Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung, kemampuan digital mendukung efektivitas pengolahan dokumen, penyimpanan arsip, dan penyusunan laporan.

Dari aspek kompetensi administrasi, pegawai dituntut memiliki ketelitian tinggi karena kesalahan data atau dokumen dapat memengaruhi akurasi hasil pencocokan dan penelitian. Sutrisno (2019) menegaskan bahwa kompetensi mencakup pengetahuan dan

kemampuan kerja yang memengaruhi keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas. Oleh karena itu, pelatihan administrasi, simulasi pemeriksaan dokumen, dan evaluasi hasil kerja perlu dilakukan secara berkala agar pegawai memiliki standar ketelitian yang sama.

Dari aspek perilaku kerja, pembinaan disiplin, tanggung jawab, dan koordinasi antarpegawai menjadi faktor penting. Siagian (2016) menjelaskan bahwa pembinaan pegawai harus diarahkan pada peningkatan sikap kerja dan efektivitas organisasi. Pada unit kerja yang membutuhkan ketepatan prosedur, disiplin bukan hanya berkaitan dengan kehadiran, tetapi juga dengan kepatuhan terhadap tahapan kerja, ketepatan waktu penyelesaian, dan kesiediaan mengikuti arahan pimpinan.

Kendala dalam pengembangan SDM antara lain belum meratanya kemampuan digital, keterbatasan waktu pelatihan karena beban kerja, belum lengkapnya dokumentasi kompetensi, serta belum optimalnya mekanisme transfer pengetahuan. Priansa (2018) menyatakan bahwa pengembangan SDM memerlukan dukungan sistem organisasi, kepemimpinan, dan budaya belajar. Dengan demikian, instansi perlu membangun budaya pembelajaran berkelanjutan agar pegawai terbiasa memperbarui pengetahuan dan keterampilan.

Tabel 2. Keterkaitan Strategi Pengembangan SDM dengan Kompetensi PNS

Jenis Kompetensi	Strategi Pengembangan	Indikator Peningkatan
Kompetensi teknis	Pelatihan pencocokan data, verifikasi dokumen, dan penyusunan laporan.	Kesalahan administrasi menurun dan hasil kerja lebih akurat.
Kompetensi digital	Pelatihan aplikasi perkantoran, arsip digital, dan pengolahan data.	Pekerjaan lebih cepat, tertelusur, dan terdokumentasi.
Kompetensi manajerial dasar	Pembinaan perencanaan kerja, prioritas tugas, dan koordinasi.	Pegawai mampu mengatur pekerjaan sesuai target.
Kompetensi sosial kultural	Pembinaan komunikasi, kerja sama, dan etika birokrasi.	Koordinasi antarpegawai lebih efektif dan harmonis.
Kompetensi disiplin kerja	Briefing, monitoring, evaluasi kehadiran, dan umpan balik.	Pegawai lebih tertib, bertanggung jawab, dan patuh prosedur.

Sumber: Data diolah penulis, 2026.

Tabel 2 memperlihatkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya berorientasi pada peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga harus mencakup kompetensi digital, manajerial dasar, sosial kultural, dan disiplin kerja. Kasmir (2019) menyatakan bahwa peningkatan kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, pengetahuan, rancangan kerja, dan budaya organisasi. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM harus menyentuh aspek kemampuan kerja sekaligus pembentukan budaya kerja yang produktif.

Strategi pengembangan SDM yang direkomendasikan adalah penyusunan peta jalan pengembangan kompetensi PNS. Peta jalan ini dapat memuat daftar kompetensi jabatan, kebutuhan pelatihan, jadwal pembinaan, mekanisme mentoring, indikator evaluasi, dan tindak lanjut hasil penilaian. Mulyadi (2016) menjelaskan bahwa strategi organisasi perlu diterjemahkan ke dalam indikator yang dapat dikendalikan dan dievaluasi. Dengan peta jalan tersebut, pengembangan SDM dapat berjalan lebih terarah dan tidak bergantung pada program yang bersifat insidental.

Selain itu, integrasi antara penilaian kinerja dan pengembangan kompetensi perlu diperkuat. Pegawai yang menunjukkan kekurangan pada aspek tertentu perlu diarahkan mengikuti pelatihan atau pembinaan yang relevan. Wibowo (2016) menegaskan bahwa manajemen kinerja tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga membantu pegawai meningkatkan kemampuan melalui umpan balik dan perbaikan berkelanjutan. Dengan

demikian, evaluasi kinerja harus digunakan sebagai dasar penyusunan program pengembangan pegawai.

Sintesis pembahasan menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kompetensi PNS di Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung perlu dilakukan secara sistematis melalui pemetaan kompetensi, pelatihan teknis, pelatihan digital, mentoring, pembinaan disiplin, dan evaluasi kinerja. Jika strategi tersebut diterapkan secara konsisten, maka kompetensi pegawai dalam aspek pengetahuan, keterampilan, ketelitian, tanggung jawab, dan efektivitas kerja dapat meningkat. Hal ini sejalan dengan pandangan Sinambela (2021) bahwa aparatur yang kompeten menjadi kunci keberhasilan pelayanan dan tata kelola organisasi publik.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi Pegawai Negeri Sipil di Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung. Kompetensi pegawai perlu dikembangkan karena tugas pencocokan dan penelitian membutuhkan ketelitian, pemahaman prosedur, kemampuan administrasi, literasi digital, disiplin, dan tanggung jawab kerja. Pengembangan SDM yang dilakukan secara terencana dapat membantu pegawai melaksanakan tugas secara lebih akurat, cepat, dan sesuai standar organisasi.

Strategi pengembangan SDM yang relevan meliputi pemetaan kompetensi, pelatihan teknis, pelatihan administrasi digital, mentoring antara pegawai senior dan junior, pembinaan disiplin, serta integrasi evaluasi kinerja dengan kebutuhan pelatihan. Strategi tersebut saling berkaitan karena pemetaan kompetensi menjadi dasar penyusunan pelatihan, mentoring memperkuat transfer pengetahuan, dan evaluasi kinerja menjadi alat untuk mengukur hasil pengembangan. Dengan strategi yang terintegrasi, instansi dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap kerja, dan profesionalitas PNS.

Hambatan yang masih perlu diperhatikan meliputi belum meratanya penguasaan teknologi, belum lengkapnya dokumentasi kompetensi, terbatasnya pelatihan yang berbasis kebutuhan, serta belum optimalnya transfer pengetahuan. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan dan didukung oleh komitmen pimpinan, sistem pembinaan yang jelas, serta budaya kerja yang mendorong pegawai untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan.

Saran

Sub Direktorat Pencocokan dan Penelitian Angkatan Darat Bandung disarankan menyusun matriks kompetensi PNS berdasarkan jabatan dan tugas agar kebutuhan pengembangan pegawai dapat diidentifikasi secara lebih objektif. Matriks tersebut dapat digunakan untuk menentukan prioritas pelatihan, kebutuhan pembinaan, dan rencana pengembangan karier pegawai.

Instansi perlu menyelenggarakan pelatihan teknis dan pelatihan administrasi digital secara berkala, terutama yang berkaitan dengan verifikasi dokumen, pencocokan data, manajemen arsip digital, pengolahan data, dan penyusunan laporan. Pelatihan sebaiknya dilengkapi evaluasi sebelum dan sesudah kegiatan agar dampaknya terhadap kompetensi pegawai dapat diukur.

Pimpinan unit disarankan memperkuat sistem mentoring dan transfer pengetahuan antara pegawai senior dan junior agar pengalaman kerja tidak hanya tersimpan pada individu tertentu. Selain itu, hasil penilaian kinerja perlu dijadikan dasar untuk menentukan program pembinaan dan pelatihan lanjutan. Penelitian berikutnya dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran untuk mengukur pengaruh pengembangan SDM terhadap kompetensi dan kinerja PNS secara lebih terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. (2020). Metode penelitian kualitatif: Sebuah upaya mendukung penggunaan penelitian kualitatif dalam berbagai disiplin ilmu. Raja Grafindo Persada.
- Fathoni, A. (2006). Manajemen sumber daya manusia. Rineka Cipta.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. (2017). Manajemen pengembangan sumber daya manusia. Rajawali Pers.
- Kasmir. (2019). Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik. Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Alfabeta.
- Moenir, H. A. S. (2015). Manajemen pelayanan umum di Indonesia. Bumi Aksara.
- Moleong, L. J. (2021). Metodologi penelitian kualitatif. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2016). Sistem perencanaan dan pengendalian manajemen. Salemba Empat.
- Nawawi, H. (2016). Manajemen sumber daya manusia untuk bisnis yang kompetitif. Gadjah Mada University Press.
- Notoatmodjo, S. (2018). Pengembangan sumber daya manusia. Rineka Cipta.
- Priansa, D. J. (2018). Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia. Alfabeta.
- Republik Indonesia. (2020). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.
- Republik Indonesia. (2023). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2018). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik. Rajawali Pers.
- Sedarmayanti. (2017). Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan produktivitas kerja. Refika Aditama.
- Siagian, S. P. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2021). Manajemen sumber daya manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja. Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2021). Metode penelitian kualitatif. Alfabeta.
- Sutopo, H. B. (2020). Metodologi penelitian kualitatif: Dasar teori dan terapannya dalam penelitian. Universitas Sebelas Maret Press.
- Sutrisno, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2016). Manajemen SDM dalam organisasi publik dan bisnis. Alfabeta.
- Wibowo. (2016). Manajemen kinerja. Rajawali Pers.
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2016). Manajemen sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan isu penelitian. Alfabeta.