BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam berbagai literatur, para ahli memberikan definisi terkait manajemen. Menurut Freeman & Gilbert (1995) dalam Sudaryono (2017:2) mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Pengertian tersebut secara eksplisit menyatakan pencapaian tujuan organisasi didapatkan dengan "bantuan orang lain". Makna orang lain dapat diartikan sebagai aspek sumber daya manusia yang ikut berperan dan harus diperankan dalam suatu organisasi.Lebih lanjut, untuk memberikan bagaimana konsep SDMdalam Manajemen SDM akan dijelaskan pengertian SDM. Hadari (2008:73) memberikan tiga pengertian SDM yang masing-masing mengatakan sebagai berikut:

a. Sumber Daya Manusia, adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi, biasa pula disebut personil, tenaga kerja, pekerja ataukaryawan.
b. Sumber Daya Manusia, adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya

c. Sumber Daya Manusia, adalah potensi yang merupakan aset yang berfungsi sebagai modal (non material) didalam organisasi, yang dapatdiwujudkan dalam potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Dari ketiga pernyataan tersebut, jelas tergambarkan bahwa SDM menjadi objek kajian utama dalam konsep Manajemen SDM. SDM merupakan aset dan modal terpenting dalam penyelenggaraan kegiatan organisasi. Sebagian ahli mengatakan bahwa SDM memainkan peran yang krusial dalam menentukan kinerja dan pencapaian organisasi. SDM sebagai pelaku kegiatan organisasi menjadi mutlak danpenting untuk dianalisis dan terus dikembangkan dengan cara tertentu. Waktu, tenaga, pikiran, dan kemampuannya dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi. Manusia sebagai sebuah sumber daya di dalam organisasi haruslah diatur sedemikian rupa agar terkoordinasi dengan baik dan dapat mendukung pencapaian strategis organisasi. Apabila SDM ini tidak dikelola dengan benar, maka kesuksesan dan eksistensi organisasi akan sangat sulit untuk diwujudkan. Merujuk dari berbagai pertimbangan tersebut, maka timbul konsep Manajamen SDM.

Terry (1997) dalam Samsudin (2006:17) mendefiniskan manajemen sebagai suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan

pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya. Hal ini mengisyaratkan bahwa manajemen SDM pada dasarnya ialah upaya yang dilakukan dengan tujuan mendayagunakan SDM sehingga terjadi penggunaan SDM yang efektif dan rasional yang akan menunjang pencapaian tujuan organisasi. Lebih luas, manajemen SDM juga mencoba mengintegrasikan SDM kedalam proses pembangunan sehingga dapat menyesuikan dengan kesempatan kerja yang penuh (*full employment*).

Selanjutnya, Werther dan Davis (1996), dalam Hanggraeni (2012:4). mendefiniskan manajemen SDM ialah aktivitas-aktivitas yang mencoba memfasilitasi orang-orang dalam organisasi untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi.

Manajemen sumber daya organisasi, dapat dipahami berkaitan dengan aktivitas organisasi dalam merancang sistem formal yang menjamin pemanfaatan dan pendayagunaan SDM secara efektif dan efisien guna mendukung pencapaian dan tujuan organisasi. Hal yang menjadi esesnsial dari manajemen SDM adalah pengelolaan dan kegiatan memfasilitasi secara penuh dan berkesinambungan terhadap SDM. Hal ini berkenaan dengan pandangan bahwa pencapaian tujuan organisasi dan kebutuhan

karyawan ialah satu kesatuan dan saling menopang satu sama lainnya.

Drucker dan McGreoger (1950) dalam Fathoni (2006:9) mengemukakan manajemen SDM adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia. Manajemen SDM perlu dimasukkan sebagai sasaran dan rencana strategis dalam suatu organisasi. Penekanan definisi oleh Drucker dan Mcgroger ialah manajemen SDM sebagai aktiitas strategik menjadi sesuatu yang sentral dalam organisasi. Konsep manajemen SDM menjadi kebutuhan organisasi sehingga perlu dimasukkan sebagai bagian dari perencanaan organisasi. Manajemen sumber daya disini dimaksudkan sebagai proses pengendalian sumberdaya manusia berdasarkan fungsi-fungsi manajemen.

Dari berbagai pandangan dan pendapat dari para ahli, maka dapat dipahami bahwa manajemen SDM ialah proses pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi dan pengembangan kompetensi individu. Lebih lanjut, manajemen SDM dapat pula dipahami sebagai proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, ini dimaksudkan agar segala potensi fisik maupun psikis yang dimiliki dapat difungsikan secara optimal dan akan

berdampak langsung padapencapaian tujuan organisasi. Setelah melihat berbagai rujukan dan definisi manajemen SDM, maka dapat disimpulkan beberapa pendekatan yang mendukung konsep manajemen SDM.

Menurut Fathoni (2006:8) terdapat beberapa pendekatan dalam konsep manajemen SDM, diantaranya :

a. SDM adalah kekayaan dan modal organisasi yang paling penting, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci dari keberhasilan organisasi.
b. Keberhasilan organisasi sangat mungkin untuk dicapai jika peraturan, kebijakan, prosedur, serta mekanisme kerja yang berkaitan dengan SDM bisa saling berhubungan dan memberikan sumbangsih satu sama lain terhadap pencapaian tujuan organisasi.
c. Budaya dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tertentu akan memberikan pengaruh yang besar terhadap setiap pencapaian organisasi.
d. Manajemen SDM berhubungan dengan integrasi semua anggota organisasi yang wajib terlibat dalam mencapai tujuan.
e. Empat prinsip tersebut harus tertanam dalam tiap diri anggota organisasi dengan tetap membawa ketaqwaan dan keimanan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

Beberapa pendekatan tersebut selanjutnya menyiratkan beberapa makna intisari. Pertama, sebagai sumber daya organisasi

yang memainkan peran begitu penting, manusia menjadi sumber daya yang perlu dikelola sedemikian rupa. Dalam pengelolaannya, konsep manajemen yang efektif sangat diperlukan, tidak hanya sebatas pengelolaan sumber daya manusia, manajemen menjadi kebutuhan untuk setiap unit organisasi dan sumber daya lainnya. Kedua, adanya hubungan keterkaitan SDM dengan peraturan, kebijakan, prosedur serta mekanisme kerja. Masing-masing mempunyai peran dan batasannya, sehingga diperlukan sumbangsih antara satu sama lain.

Koordinasi dan hubungan yang baik antara aspek tersebut dapat membantu optimalisasi proses manajemen SDM yang akan berpengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Ketiga, adanya pengaruh besar dari budaya dan nilai serta kultur organisasi terhadap pencapaian organisasi. Sehingga, menjadi tuntutan bagi setiap organisasi dalam menciptakan budaya dan kultur yang mendukung. Keempat, konsep manajemen SDM erat kaitannya dengan integrasi dari setiap anggota organisasi. Integrasi dimaksudkan sebagai kesatuan seluruh stakeholder yang terlibat. Hal ini menekankan kepada tiap-tiap anggota untuk berperan aktif dalam menunjang konsep manajemen SDM dalam organisasi. Kelima, dalam mewujudkan konsep manajemen SDM, prinsip serta pendekatan tersebut harus selalu dipegang anggota didalamnya, baik dari level *top*, *middle*, serta *lower*. Keteguhan akan prinsip

tersebut juga perlu diimbangi dengan ketaqwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa.

2. Fungsi-Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

SDM merupakan asset utama dalam organisasi sekaligus menjadi kajian utama dalam konsep manajemen SDM. Selaku aktor dalam pelaksanaan kegiatan organisasi, SDM menjadi penting untuk terus dikembangkan, karena berkenaan dengan pencapaian tujuan organisasi. Melihat pentingnya konsep manajemen SDM dalam organisasi yang memainkan peran penting, menandakan konsep ini memiki fungsi-fungsi operasional tersendiri. Sebagaimana yang disebutkan Hasibuan (2016:21) yang menyebutkan beberapa fungsi manajemen SDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhatian.

Fungsi-fungsi tersebut selanjutnya dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan *(Human Resource Planning)*

Perencanaan ialah proses merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan organisasi. Program perencanaan dilakukan untuk menetapkan berbagai kegiatan kepegawaian yang meliputi kegiatan pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhatian pegawai.

b. Pengorganisasian *(organizing)*

Pengorganisasian ialah kegiatan untuk mengorganisasikan setiap karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi dan koordinasi dalam kesatuan bagan organisasi. Dengan pengorganisasian yang baik akan memudahkan pencapaian tujuan organisasi.

c. Pengarahan *(Directing)*

Pengarahan ialah kegiatan mengarahkan setiap anggota organisasi agar dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan organisasi agar para anggota dapat mengerjakan tugas yang diembankan dengan baik. Hal tersebut mempengaruhi kualitas dan kinerja organisasi.

d. Pengendalian *(Controlling)*

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan rencana serta menaati peraturanyang ada. Kegiatan pengendalian anggota organisasi meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan kerja pegawai, serta situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan *(Procurement)*

Pengadaan ialah proses yang meliputi penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi serta induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan/Instansi. Pengadaan yang baik akan membantu tercapainya tujuan organisasi.

f. Pengembangan *(Development)*

Pengembangan adalah kegiatan peningkatan kemampuan dan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai dengan menggunakan metode pengembangan seperti pendidikan dan pelatihan. Pimpinan organisasi harus memastikan pendidikan dan pelatihan yang diberikan akan menunjang kebutuhan pekerjaan di masa yang akan datang.

g. Kompensasi *(Compensation)*

Kompensasi adalah pemberian balas jasa, baik secara langsung maupun tidak langsung berupa uang dan barang atas sumbangsihnya terhadap organisasi. Pemberiaan kompensasi didasarkan pada prinsip adil dan layak.

h. Pengintegrasian *(Integration)*

Adalah proses mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan anggotanya. Pengintegrasian dimaksudkan agar terciptanya kerjasama yang baik dan searah. Fungsi ini menjadi aspek penting dalam penerapan konsep manajemen SDM, karena berkenaan dengan menyatukan berbagai tujuan yang berbeda.

i. Pemeliharaan *(Maintinance)*

Pemeliharaan dimaksudkan sebagai kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, serta loyalitas pegawai

agar mereka merasa nyaman dengan lingkugan dan pekerjaan dalam organisasinya. Pemelihaan yang baik didasarkan pada program yang meningkatkan kesejahteraan pegawai dengan mengacu kepada kebutuhan pegawai dan didasarkan pada kondisi internal maupun eksternal organisasi.

j. Kedisiplinan *(Discipline)*

Kedisplinan merupakan rasa berupa kesadaran untuk menaati peraturan serta nilai dalam organisasi. Kedisiplinan memainkan peranan penting dalam terwujudnya budaya organisasi yang baik. Organisasi yang berhasil menerapkan kedisiplinan bagi anggotanya akan mudah dalam mencapai tujuan dan rencana strategisnya.

k. Pemberhentian *(Separation)*

Pemberhentian dapat diartikan sebagai putusnya hubungan pekerjaan antara seseorang dengan organisasi maupun instansi terkait.Pemberhentian tersebut dapat disebabkan oleh keinginan pegawai sendiri, pemberhentian langsung oleh perusahaan, berakhirnya kontrak dan masa kerja, pensiun, dan sebagainya. Pemberhentian diatur secara hukum dalam UU Nomor 13 Tahun 2003 tentang Hukum Ketenaga kerjaan, dan secara khusus bagi ASN dalam UU Nomor 5 Tahun 2014.

3. Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada hakikatnya, pengembangan SDM merupakan salah satu fokus kajian dari konsep manajemen SDM. Pengembangan SDM

merupakan upaya penyiapan manusia atau pegawai untuk mengembangan tugas serta tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Konsep pengembangan berakar dari kebutuhan pegawai akan kemampuan intelektual yang meliputi pengetahuan, keterampilan, keahlian yang lebih baik. Hal ini dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Selain itu, pengembangan kemampuan intelektual tersebut juga mempengaruhi proses pencapaian tujuan dan rencana strategis organisasi.

Pengembangan SDM juga dimaksudkan sebagai strategi penyiapan pegawai dalam menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan seiring dengan perkembangan zaman dan era teknologi baru. Salah satu indikator dari pengembangan SDM ialah penyiapan keterampilan yang di dapatdari pendidikan dan pelatihan, termasuk keterampilan akan penggunaan teknologi mutakhir. Secara implisit, pengembangan SDM menjadi salah satu langkah yang patut dilaksanakan organisasi dalam mengembangkan seluruh pegawai sehingga dapat diberdayagunakan secara efektif. Konsep pengembangansumber daya manusia juga menjadi alternatif yang efektif dalam mengelola peluang dan menghadapi tantangan yang dihadapai organisasi.

Untuk dapat memahami konsep pengembangan SDM, maka terlebih dahulu perlu dikaji beberapa definisi para ahli terkait konsep ini. Berikut dipaparkan definisi pengembangan SDM menurut

berbagai ahli: Swanson dan Holton (2008:4), mendefinisikan pengembangan SDM adalah proses penambahan kemampuan manusia melalui pengembangan organisasi dan pegawai dalam organisasi tertentu,sehingga kinerja menjadi lebih baik. Definisi ini memberikan penjelasan pengembangan SDM sebagai usaha yang dilakukan tidak hanya pada unsur manusia, namun juga meliputi organisasinya. Seiiring dengan berkembangnya organisasi, maka pegawai didalamnya juga akanikut serta mengembangkan diri untuk menyesuaikan dengan organisasi yang berkembang secara dinamis.

Selanjutnya Hasibuan (2009:69) menyatakan bahwa pengembangan SDM adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan yang dilakukan menyesuaikan kepada pekerjaan atau jabatan yang diemban. Definisi menurut hasibuan lebih menekankan pengembangan sumber daya manusia sebagai proses peningkatan kemampuan dengan mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan secara umum.

Pandangan lain diutarakan oleh Marbawi (2016:7) yang memandang pengembangan SDM sebagai kegiatan yang harus dilakukan organisasi, agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Secara umum, dapat pula dikatakan sebagai usaha

yang dilakukan untuk mengadakan perubahan-perubahan dalam organisasi ke arah yang lebih baik dari sebelumnya.

Dari berbagai pandangan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan SDM ialah usaha yang dilakukan baik organisasi maupun pegawai didalamya dalam meningkatkan berbagaikemampuan seperti kemampuan teknis, teoritis, konseptual serta moralitas dengan menyesuiakan kebutuhan organisasi. Pengembangan dimaksudkan untuk memudahkan pencapaian tujuan organisai melalui pegawai serta membuat investasi untuk memenuhi tuntutan dan perubahan organisasi, baiksecara internal maupun eksternal.

Pengembangan SDM memiliki banyak tujuan. Marbawi (2016:6) mengemukakan setidaknya ada 10 (sepuluh) tujuan pengembanganSDM yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Meningkatkan Produktivitas Kerja

   Produktivitas kerja pegawai mencangkup kualitas dan kuantitas kerja yang dihasilkan. Salah satu langkah yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja ialah melalu pengembangan SDM. Pengembangan SDM dalam organisasi akan meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, maupun kemampuan teknis pegawai.

b. Melakukan Efisiensi

   Pengembangan SDM baik pada tingkat manajerial ataupun operasional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi

organisasidapat berupa tenaga, waktu, bahan baku, biaya, serta alat penunjang kerja. Dengan meningkatkan efisiensi, maka tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien.

c. Meningkatkan Efektivitas

Pengembangan SDM baik pada tingkat manajerial ataupun operasional bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi organisasidapat berupa tenaga, waktu, bahan baku, biaya, serta alat penunjang kerja. Dengan meningkatkan efisiensi, maka tujuan organisasi akan tercapai secara efektif dan efisien.

d. Pencegahan Kerusakan

Banyak pegawai dalam organisasi yang belum sepenuhnya dapat memanfaatkan teknologi atau peralatan kantor sehingga menyebabkan resiko kerusakan. Melalui pengembangan SDM, diharapkan pegawai dapat terbiasa dan handal dalam menggunakan berbagai peralatan kantor.

e. Peningkatan Pelayanan Internal

Peningkatan pelayanan internal dimaksudkan sebagai kesadaran pegawai untuk memahami dan menyadari pentingnya keterlibatan untuk mensukseskan seluruh pekerjaan yang ada di organisasi bukan hanya pekerjaan di unit kerja masing-masing. Selain itu peningkatan pelayanan prima juga akan menggerakkan roda organisasi untuk dapat mencapai visi dan tujuan organisasi secara optimal.

f. Moral Pegawai

Salah satu aspek penting dalam pengembangan SDM ialah menyasar moral. Dengan adanya pengembangan moral pegawai, diharapkan moral pegawai tersebut dapat menjadi lebih baik. Hal ini berkaitan dengan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki pegawaisesuai dengan pekerjaannya, sehingga pegawai dapat antusias dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugasnya

g. Karir

Pengembangan SDM juga dimaksudkan agar setiap pegawai dapat melaksanakan pengembangan karir. Persyaratan suatu jabatan dititikberatkan pada syarat-syarat tertentu untuk mengembangan sutau jabatan. Jabatan dalam organisasi membutuhkan dukungan pendidikan dan pengalaman yang menunjang. Sehingga menjadi penting bagi pegawai untuk ikut serta dalam berbagai program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan dapat memberikan kesempatanlebih bagi pegawai dalam melakukan pengembangan karir.

h. Kepemimpinan

Setiap organisasi membutuhkan pemimpin yang cakap, dimana pemimpin harus handal dalam mengelola organisasi dan melihat peluang serta tantangan yang akan dihadapi. Pengembangan juga perludilakukan oleh seorang pemimpin, mengingat peran serta tugas vital yang diemban. Tugas pemimpin organisasi

mencangup keseluruhan yang terlibat didalamnya. Melalui pengembangan, diharapkan seorang pemimpin dapat memainkan perannya dengan baik sehingga keberhasilan dan eksistensi organisasi dapat terjaga.

i. Suksesi Kepemimpinan

Pengembangan juga dimaksudkan untuk memunculkan jiwa kepemimpinan setiap yang terlibat dalam organisasi. Organisasi melaluiprogram pengembangan SDM akan mendorong calon-calon pemimpin yang berasal dari internal organisasi untuk berkembang, sehinga suksesi kepemimpinan dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

j. Kompensasi

Pengembangan yang dimaksudkan sebagai pengembangan pengetahuan dan keterampilan pegawai akan menambah nilai lebih pada kualitas diri seorang pegawai. Hal ini juga akan berpengaruh langsung pada kompensasi yang diterima. Saat ini kompensasi didasarkan pada Insentif Berbasis Kinerja (IBK) dimana pegawai yang memiliki kompensasi yang tinggi dan keterampilan yang lebih akan menerima insentif yang besarannya ditentukan atas kinerja pegawai itu sendiri.

Menurut Hasibuan (2008:69), secara umum, pengembangan SDM yang dapat diberikan kepada pegawai antara lain adalah

a. Pengembangan Secara Informal

Pengembangan secara informal dimaksudkan sebagai inisiatif pribadi pegawai dalam melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan pekerjaannya, serta berbagai macam konsep berikut aplikasinya. Pengembangan ini sangat bermaanfaat bagi organisasi karena organisasi tidak perlu mengeluarkan biaya lebih untukmelaksanakan pengembangan SDM.

b. Pengembangan Secara Formal

Pengembangan secara formal dilakukan dengan pegawai mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik yang dilakukan organisasi maupun lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan organisasi, baik saat ini maupun dalam masa yang akan datang.

Berdasarkan bentuk pengembangan SDM menurut Hasibuan, maka dapat dilihat bahwa secara umum terdapat dua bentuk pengembangan. Yakni informal dan formal. Pengembangan informal didasarkan pada inisiatif pegawai untuk belajar secara mandiri dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Sedangkan pengembangan secara formal, diidentifikasi dengan mengikutsertakan pegawai oleh organisasi dalam berbagai

bentuk pendidikan dan pelatihan. Biasanya bentuk pengembangan formal memerlukan biaya yang besar.

4. Konsep Kompetensi SDM

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika Mitrani, Palziel, and Fitt, dalam Soetjipto (2002:28) gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio ekonomi yang rendah.

Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak biasa dikarenakan faktor rasial, gender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah:

a. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasikan karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.
b. Mengidentifikasikan pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti test "*multiple choice*" (pilihan ganda) yang meminta individu memilih alternatif jawaban. Predikator yang terbaik atas apa

yang dapat dilakukan oleh seseorang adalah mengetahui apa yang dipikirkan oleh individu secara spontan dalam situasi yang tidak terstruktur.

Jika cara tradisional dengan menggunakan pengukuran sikap tidak dapat memprediksi kinerja, lalu apa yang dapat dilakukan? Menurut Mc. Clelland's (1961), yang harus dilakukan adalah: Pertama, mencari individu yang memiliki kinerja yang tinggi, danmembandingkannya dengan individu yang berkinerja rendah. Kedua, Mc. Clelland's dan Dailey mengembangkan teknik *Behavioral Event Interview* (BEI) yang menggabungkan teknik seleksi sebelumnya (*critical incident method*) dalam teknik yang baru.

Teknik BEI meminta individu-individu untuk memikirkan beberapa aspek penting atas keadaan yang berkaitan dengan pekerjaannya sehingga menimbulkan hasil yang baik atau buruk. Kemudian keadaan tersebut diuraikan secara rinci sehingga menjawab pertanyaan sebagai berikut:

a. *What led up to the situation*
b. *Who was involved*
c. *What did you think about fell, want to have happen in the situation*
d. *What did you do*
e. *What was the outcome*

Ketiga, Mc. Clellands menganalisis transkip BEI atas informasi tentang keberhasilan dan ketidak berhasilan para pimpinan untuk mengidentifikasi karakteristik yang membedakan kedua sampel tersebut.

Analisis biasanya lebih ditekankan kepada perilaku yang menunjukkan kinerja yang tinggi ketimbang yang rata-rata. Perbedaan kedua karakteristik tersebut diterjemahkan ke dalam tujuan dan definisi sistem skoring yang dapat dipercaya oleh masing-masing pengamat.

Transkrip BEI diberikan skor menurut definisi tersebut dengan menggunakan *Content Analysis of Verbal Expression* (CAVE) untuk mengukur motivasi. Melalui CAVE para peneliti dapat menghitung dan mengetes perbedaan secara statistik atas karakteristik yang ditunjukkan oleh para individu yang berkinerja tinggi dan rendah dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa semua jenis kompetensi yang bersifat non-akademik seperti kemampuan menghasikan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya dan tidak berbeda secara signifikan bila ditinjau dari aspek ras, gender dan sosio ekonomi status.

Adapun esensi dari teori Mc. Clelland (1961:45) tentang pendekatan penilaian kompetensi terhadap *job analysis* bahwa penelitiannya lebih menekankan kepada orang-orang yang melakukan pekerjaan dan berkinerja baik, dan mendefinisikan *job* berdasarkan karakteristik dan perilaku orang-orang tersebut, ketimbang menggunakan pendekatan tradisional dengan menganalisis unsur yang ada dalam job tersebut.

Misalnya, kebanyakan "*Management Jobs*" lebih menfokuskan kepada perencanaan dan pengorganisasian, sehingga pertanyaan yang menarik adalah apa yang menyebabkan seseorang dapat merencanakan dan mengorganisasikan secara baik dan efisien?. Penelitian tentang kompetensi menunjukkan bahwa ada 2 (dua) yang mendasari kompetensi yang berkaitan dengan perencanaan dan pengorganisasian yaitu motivasi dan berfikir analitik.

Mitrani, dalam Soetjipto (2002:50), menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

a. *"Motives"* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan "*feedback*" untuk memperbaiki dirinya.
b. *"Traits"* adalah watak yang membuat orang untuk berpilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontroldiri (*self-control*), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan/daya tahan).
c. *"Self-Concept*" adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi "*leader*" seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes

tentang *leadership ability*.

d. *"Knowledge*" adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalampekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

e. *"Skill"* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara pisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seseorang programmer komputer untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

5. Konsep Pengembangan Kompetensi ASN

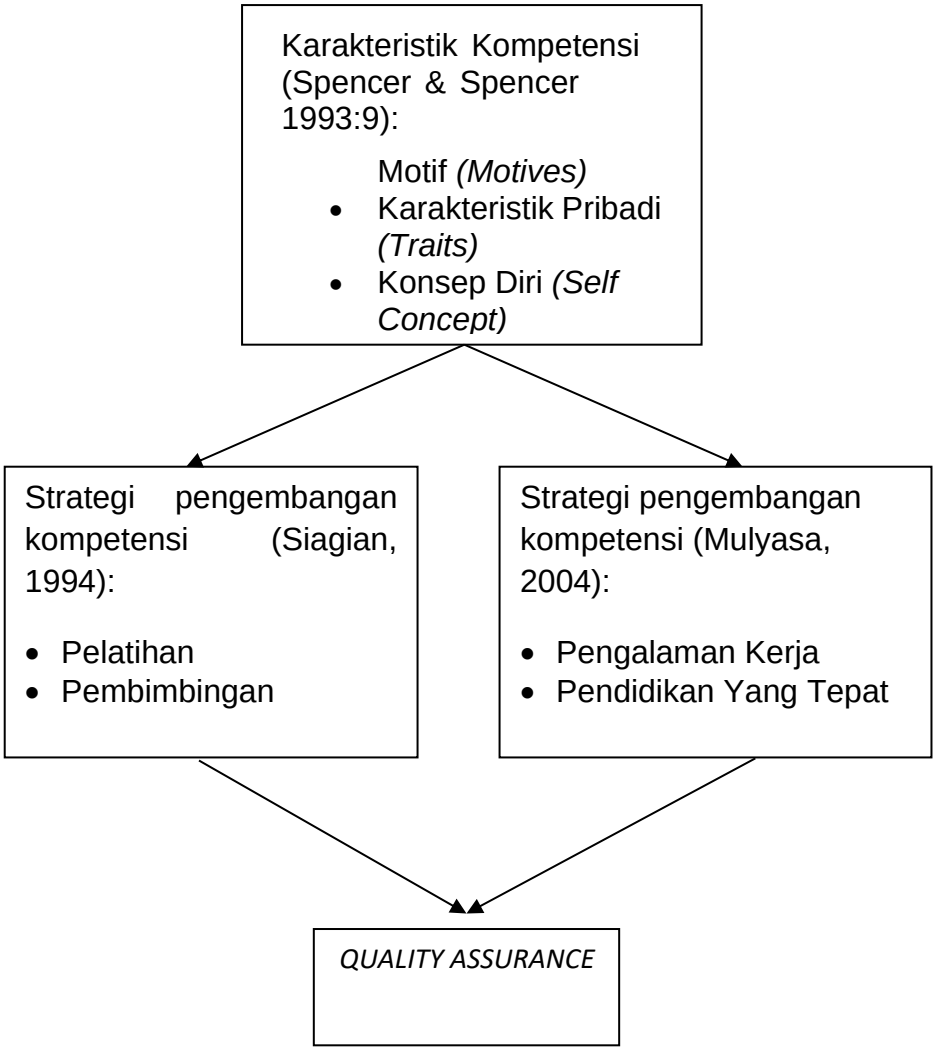
Terkait dengan kompetensi, maka kebanyakan pakar akan merujuk pada Spancer & Spancer (1993) yang banyak membahas terkait konsep kompetrensi. Menurut Spencer dalam Spencer (1993:4) kompetensi adalah kumpulan karakteristik yang mempengaruhi keefektifan seseorang dalam bekerja. Kompetensi, masih menurut Spencer, terbagi dua jenis, yaitu *threshold* (kompetensi utama yang harus dimiliki seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, biasanya berupa keahlian atau pengetahuan

dasar) dan *differentiating* (kompetensi yang dapat membedakan orang yang perform dengan yang tidak).

Dalam menjamin pemahaman tentang kompetensi yang dimiliki pegawai, maka diperlukan adanya standar kompetensi meliputi keterampilan, pengetahuan, dan sikap. Siagian (1994:36) mengemukakan bahwa keterampilan adalah kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu kegiatan tertentu yang dapat dipelajari dan dikembangkan, usaha-usaha pengembangan keterampilan adalah bagian dari kegiatan pendidikan yang dilakukan secara programatis dan sistematis, khusus dalam berbagai bidang yang sifatnya teknis dalam penerapan yang lebih ditujukan kepada kegiatan-kegiatan operasional. Usaha pengembangan keterampilan biasanya dilakukan melalui pelatihan.

Sementara itu, Mulyasa (2002:70) menyatakan bahwa Pengetahuan *(knowledge*) adalah kesadaran dalam bidang kognitif. Pengetahuan dapat diperoleh berdasarkan pengalaman kerja atau pendidikan yang tepat yang diperolehnya. Pendidikan sangat diharapkan dari seseorang individu bila mengerjakan suatu pekerjaan. Pengetahuan merupakan unsur yang mutlak dimiliki oleh individu. Sedangkan sikap pegawai mutlak diperlukan. Sikap adalah kecenderungan seseorang untuk bertindak. Menurut Nawawi (2006) menyatakan setiap pegawai perlu memiliki sikap yang menjadi gambaran kepribadian terhadap gerak fisik dan pemikiran tentang suatu hal yang harus diungkapkan.

Gambar 1
Kerangka Kompetensi dan Pengembangannya



Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN telah diatur dalam berbagai peraturan. Salah satunya dalam PP Nomor 11 Tahun 2017 yang menyebutkan untuk pengembangan kompetensi dapat dilaksanakan dalam bentuk antara lain pendidikan dan pelatihan. Kemudian pengembangan karir dapat ditempuh melalui mutasi dan promosi.

Lebih lanjut, pelaksanaan pengembangan kompetensi AparaturSipil Negara dalam bentuk pendidikan dan pelatihan disebutkan pada pasal 211. Pendidikan sebagaimana dimaksud dalam pasal 211 ayat 1 dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian PNS melalui pendidikan formal sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan formal sebagaimana dimaksud pada ayat 2 dilaksanakan dengan pemberiantugas belajar. Sedangkan pasal 212 ayat 1 yang mengatakan bahwa pengembangan kompetensi dalam bentuk pelatihan dapat dilakukan melalui pelatihan klasikal dan nonklasikal. Pelatihan klasikal dilakukan melalui proses pembelajaran tatap muka di dalam kelas, paling kurang melalui pelatihan, seminar, kursus, dan penataran. Sedangkan pelatihan non klasikal dilakukan paling kurang melalui *e-learning*, bimbingan ditempat kerja, pelatihan jarak jauh, dan pertukaran antara PNS dengan pegawai swasta.

Pengembangan kompetensi ASN juga diatur dalam UU Nomor 5 Tahun 2014. Hal ini merupakan landasan dan jaminan bagi ASN dalam melakukan pengembangan kometensi. Lebih lanjut dalam pasal 70 ditegaskan: (1) setiap pegawai ASN memiliki hak dan kesempatan untuk pengembangan kompetensi, antara lain melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), kursus, seminar, dan penataran; (2) Dalam pengembangan kompetensi setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Pasal 69 ayat (3) UU Nomor 5 Tahun 2014 kemudian menyatakan kompetensi meliputi kompetensi teknis, kompetensi manajerial dan kompetensi sosikultural. Sementara dalam frasa Pasal 233 ayat (2) UU Nomor 23 Tahun 2014 disebutkan bahwa "selain memenuhi kompetensi teknis, manajerial, dan sosio kultural, pegawai ASN yang menduduki jabatan kepala Perangkat Daerah harus memenuhi kompetensi pemerintahan."

Oleh sebab itu, berdasar pada UU Nomor 5 Tahun 2014 dan UU Nomor 23 Tahun 2014 diketahui bahwa ada empat macam kompetensi PNS yang kemudian akan dibahas satu persatu terdiri atas:

a. Kompetensi Teknis

Menurut PKP2A II LAN (2015), Indikator dari kompetensi teknis adalah:

1) Tingkat Pendidikan. Pendidikan merupakan persyaratan yang dibutuhkan dalam memegang jabatan dan biasanya berkaitan dengan tingkat intelektual serta tingkat pengetahuan yang diperlukan.
2) Pengalaman Kerja. Pengalaman kerja adalah lama seseorang dalam menangani suatu peran atau jabatan tertentu dan melaksanakannya dengan hasil yang baik.
3) Kemampuan Menganalisis. Kemampuan untuk memahami situasi dengan memecahkannya menjadi bagian-bagian yang lebih kecil, atau mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

Pemenuhan atas ketiga indikator ini dilakukan salah satunya melalui diklat teknis (Perkalan 13/2011) maupun diklat fungsional (Perkalan 15/2011).

b. Kompetensi Manajerial

Menurut PKP2A II LAN (2018), ada 17 indikator dari kompetensi manajerial yakni:

1) Berpikir Strategis. Kemampuan berpikir secara sistematis dan komprehensif mengenai isu-isu strategis yang dihadapi organisasi.
2) Integritas. Kemampuan bertindak secara konsisten dan transparan dalam segala situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi.
3) Manajemen Perubahan. Kemampuan mengelola sumber daya untuk menghadapi tuntutan perubahan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik.
4) Kepemimpinan dengan visi. Kemampuan mengambil peran sebagai pemimpin dalam menyusun rencana strategis untuk mencapai visi dan tujuan.
5) Inovasi. Kemampuan untuk menghasilkan upaya alternative dengan cara yang berbeda dan orisinil dalam rangka meningkatkan efektivitas pencapaian visi dan misi.
6) Pengambilan Keputusan. Kemampuan untuk menghasilkan tindakan secara cepat dan tepat dengan mempertimbangkan dampak serta tanggung jawab dengan keputusannya.

7) Kemampuan Pembelajaran. Kemampuan dalam memperbaharui informasi dan pengetahuan serta menerima *feedback* terhadap kinerjanya.
8) Kemandirian dalam Bertindak. Kemampuan bekerja secara mandiri tanpa supervisi orang lain atau kemampuan mengambil langkah-langkah aktif tanpa menunggu perintah untuk tujuan organisasi.
9) Ketahanan Pribadi. Kemampuan untuk mengendalikan diri pada saat menghadapi masalah yang sulit, kritik dari orang lain atau pada saat bekerja dibawah tekanan dengan sikap positif.
10) Membangun Motivasi Bawahan. Kemampuan dalam menetapkan sasaran kerja, memberikan arah bagi bawahan dan mendorong mereka untuk bekerja dengan baik.
11) Kerjasama/*teambuilding.* Kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama dengan menjadi bagian dari suatu kelompok untuk mencapai tujuan unit/organisasi.
12) Komunikasi Lisan. Kemampuan menyampaikan pendapat/ide/informasi secara lisan dengan menggunakan kata/kalimat yang mudah dimengerti.
13) Komunikasi Tertulis. Kemampuan menyampaikan pendapat/ide/informasi secara jelas dengan menggunakan tulisan dan tata bahasa yang baik dan benar.
14) Membangun Potensi Bawah. Kemampuan dalam mendorong bawahan untuk mengambangkan kompetensi dan kinerjanya.

15) Mengeksekusi Tugas. Kemampuan untuk mengimplementasikan rencana dan kebijakan yang telah disusun secara efektif dan efisien.

16) Berorientasi pada Pelayanan. Kemampuan melakukan upaya untuk mengetahui, memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam setiap aktivitas pekerjaannya.

17) Berorientasi pada Kualitas. Kemampuan melaksanakan tugas-tugas dengan mempertimbangkan semua aspek pekerjaan secara detil untuk mencapai mutu yang lebih baik.

Pemenuhan atas 17 indikator ini dilakukan salah satunya melalui diklat struktural/kepemimpinan (Perkalan 20 Tahun 2018).

c. Kompetensi Sosio Kultural

Menurut PKP2A II LAN (2018), indikator dari kompetensi Sosio Kultural adalah:

1) Mengelola Keragaman Lingkungan Budaya. Kemampuan memahami dan menyadari adanya perbedaan budaya dan melihatnya sebagai hal yang positif, dalam bentuk implementasi manajemen kerja dengan mencegah diskriminasi dan menerapkan prinsip inklusifitas sehingga tujuan organisasi akan tercapai secara efektif.

2) Membangun *Network Sosial.* Kemampuan membangun interaksi sosial atau hubungan timbal balik yang menghasilkan suatu proses pengaruh mempengaruhi antar individu maupun kelompok.

3) Manajemen Konflik. Kemampuan mengambil langkah-langkah dalam rangka mengarahkan perselisihan untuk menghasilkan hasil akhir yang positif/kreatif.
4) Empati Sosial. Kemampuan untuk memahami perbedaan pikiran, perasaan atau masalah berbagai kelompok sosial yang berbeda.
5) Kepekaan Gender. Kemampuan untuk mengenali dan menyadari kesenjangan akses, partisipasi, kontrol dan manfaat yang diterima antara laki-laki dengan perempuan dalam lingkungan kerja maupun dalam kehidupan bermasyarakat.
6) Kepekaan Difabilitas. Kemampuan untuk menyadari dan mengenali kebutuhan kelompok keterbatasan fisik dan mental (difabel).

d. Kompetensi Pemerintahan

Menurut Pasal 1 angka 11 Permendagri Nomor 85 Tahun 2017, kompetensi pemerintahan adalah "kemampuan karekteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai ASN yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pengelolaan pemerintahan sesuai jenjang jabatannya dilingkungan Kemendagri dan Pemda secara profesional."

Adapun indikator dari kompetensi pemerintahan sebagaimana disebutkan dalam penjelasan Pasal 233 ayat (2) UU Nomor 23 Tahun 2014 adalah:

1) Kebijakan Desentralisasi
2) Hubungan Pemerintah Pusat dengan Daerah
3) Pemerintahan Umum

4) Pengelolaan Keuangan Daerah

5) Urusan Pemerintahan yang menjadi Kewenangan Daerah

6) Hubungan Pemerintah Daerah dengan DPRD

7) Etika Peemrintahan

Pemenuhan atas 7 indikator ini dilakukan melalui salah satunya diklat pimpemdagri (Permendagri 85/2017).

6. Konsep Pengembangan Kompetensi Lalulintas Ternak

a. Konsep Diklat Teknis/Fungsional

Pengertian diklat adalah sebuah penyelenggaraan proses belajar dan mengajar dalam rangka untuk meningkatkan wawasan pengetahuan, skill dan keterampilan seorang pegawai atau karyawan dalam sebuah perusahaan atau instansi tertentu, Mustakim (2014:14).

Pada dasarnya diklat mengandung 2 fungsi utama yaitu sebagai alat untuk meningkatkan pengetahuan seorang pegawai atau karyawan dan juga untuk menambah skill atau keterampilan seorang pegawai atau karyawan dalam sebuah perusahaan atau instansi pemerintahan.

1) Diklat Teknis

Diklat teknis adalah sebuah atau bentuk diklat yang dilakukan untuk mencapai sebuah persyaratan pada kompetensi teknis tertentu yang sesuai dengan jenis dan jenjang pada jabatan masing – masing serta melaksanakan tugasnya sebagai seorang PNS. Mustakim (2014), mengemukakan terdapat beberapa jenjang dalam diklat teknis adalah sebagai berikut:

a) Diklat Teknis Bidang Umum Atau Administrasi Dan Manajemen. Merupakan sebuah bentuk diklat yang memberikan pengetahuan , keterampilan atau skill dan penguasaan pada bidang pelayanan teknis yang memilki sifat yang umum untuk menunjang atau meninkatkan produktivitas kerja instansi yang bersangkutan dalam bidang administrasi/ umum dan manajemen.

b) Diklat Teknis Bidang Substantif. Merupakan sebuah bentuk diklat yang memberikan suatu pengetahuan, keterampialan atau skill dan penguasaan teknis yang terkait secara langsung dengan pelaksanaan sebuah tugas pokok instansi pemerintah tersebut.

Secara umum, menurut Mustakim (2014), terdapat beberapa manfaat dari diklat teknis adalah sebagai berikut:

1. Diklat yang dilakukan diharapkan memberikan peningkatan kestabilitasan seorang pegawai.
2. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu memperbaiki cara kerja pegawai.
3. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu bekerja lebih efisien dan efektif.
4. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu mengerjakan tugas dengan amat baik.
5. Diklat yang dilakukan diharapkan pegawai mampu berkembang dengan cepat dan pesat.

6. Diklat yang dilakukan diharapkan pegawai mampu untuk mengembangkan diri.
7. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu untuk meningkatkan semangat serta hasil atau produktivitas kerja pegawai tersebut.

Diklat teknis menurut Mustakim (2014:30), mempunyai manfaat dan kegunaan bagi para pegawai atau pihak yang mengikuti diklat dan juga instansi yang bersangkutan antara lain:

1. Bagi Pegawai yang mengikuti diklat teknis adalah sebagai berikut :
    a. Untuk menambahkan pengetahuan tentang penemuan-penemuan terakhir.
    b. Dapat menambah serta memperbaiki keahlian dan keterampilan atau skill dalam bidang tertentu.
    c. Dapat memperbaiki dan menambah sikap lebih baik dari sebelumnya.
    d. Dapat menambah dan memperbaiki rasa balas jasa.
2. Bagi instansi pegawai yang bersangkutan :
    a. Dapat meningkatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai serta instansi.
    b. Dapat menghemat biaya pengeluaran.
    c. Dapat memaksimalkan serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat banyak.
    d. Dapat memperbaiki citra atau image instansi dimata masyarakat.

Sudarmanto (2009:23) menguraikan bahwa secara umum terdapat beberapa tujuan dari diklat teknis adalah sebagai berikut:

1. Agar para pegawai mampu mengenal kedudukan organisasi dan peran instansi masing-masing dalam sebuah birokrasi atau jalannya pemerintahan.
2. Agar para pegawai mampu melaksanakan dan mengerjakan tugas atau beban kerjanya sehari-hari dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat secara efektif dan efisien baik sebagai staf ataupun pimpinan sebuah instansi pemerintahan.

Adapun sasaran dari diklat teknis adalah sebagai berikut:

1. Tersedianya para pegawai yang memiliki kepribadian dan sikap dasar sebagai aparatur sipil negara yang disiplin, berjiwa pengabdian, berdedikasi tinggi, serta mempunyai etos kerja yang baik dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat luas Indonesia.
2. Tersedianya para pegawai yang memiliki wawasan serta pengetahuan dasar sistem administrasi negara komprehensif.
3. Tersedianya para pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi perkantoran.
4. Tersedianya para pegawai yang memiliki keterampilan atau skill operasional dalam bidang dasar kepemimpinan dan manajerial sebuah instansi pemerintahan.

2) *Diklat Fungsional*

Diklat fungsional adalah bagian dari diklat dalam jabatan. Diklat fungsional adalah sebuah proses diklat yang dilakukan untuk mencapai sebuah persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional. Masing-masing dari jenis dan jenjang diklat fungsional tersebut untuk masing-masing sebuah jabatan fungsional yang ditentukan oleh pihak instansi pembina jabatan fungsional yang terkait atau diklat fungsional adalah sebuah bentuk diklat yang dilaksanakan untuk memberikan ilmu pengetahuan serta keterampilan atau *skill* kepada para pegawai atau karyawan dengan menyesuaikan sebuah keahlian dan keterampilan tertentu yang diperlukan untuk menduduki sebuah jabatan fungsional. Diklat fungsional adalah sebuah diklat yang menjadi persyaratan untuk mencapai tingkat kompetensi sesuai dengan jenis serta jenjang sebuah jabatan fungsional masing-masing perusahaan atau instansi pemerintahan (Sudarmanto, 2009).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas penulis menarik sebuah kesimpulan bahwa diklat fungsional adalah sebuah bentuk diklat yang dilakukan oleh seorang pegawai atau karyawan dari perusahaan atau instansi pemerintahan untuk mencapai tingkat kompetensi tertentu yang menjadi persyaratan untuk menduduki sebuah jabatan fungsional pada perusahaan atau instansi pemerintahan tempat dia mengabdi.

Berikut ini merupakan jenjang diklat fungsional adalah berdasarkan PP Nomor 101 tahun 2000:

a) *Diklat Fungsional Keahlian*

Merupakan sebuah diklat yang memberikan pengetahuan serta keahlian fungsional tertentu kepada pegawai yang berhubungan langsung dengan pekerjaan tugas jabatan fungsional keahlian yang bersangkutan. Terdapat 2 jenis diklat fungsional keahlian, yaitu:

(1) Dasar

(2) Penjenjangan, terbagi dalam:

(a) I (Pertama ke Muda)

(b) II (Muda ke Madya)

(c) III (Madya ke Utama)

b) *Diklat Fungsional Keterampilan*

Merupakan sebuah bentuk diklat fungsional yang memberikan pengetahuan dan skill atau keterampilan fungsional tertentu. Terdapat 3 jenis diklat fungsional keterampilan, yaitu:

(1) Dasar

(2) Penjenjangan, terbagi dalam:

(a) I (Pemula ke Pelaksana)

(b) II (Pelaksana ke Pelaksana Lanjutan)

(c) III (Pelaksana Lanjutan ke Penyelia)

(3) Ahli Jenjang

Adapun manfaat dari diklat fungsional menurut Mustakim, (2014:65) adalah:

1. Diklat yang dilakukan diharapkan memberikan peningkatan kestabilitasan seorang pegawai.
2. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu memperbaiki cara kerja pegawai.
3. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu bekerja lebih efisien dan efektif.
4. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu mengerjakan tugas dengan amat baik.
5. Diklat yang dilakukan diharapkan pegawai mampu berkembang dengan cepat dan pesat.
6. Diklat yang dilakukan diharapkan pegawai mampu untuk mengembangkan diri.
7. Diklat yang dilakukan diharapkan mampu untuk meningkatkan semangat serta hasil atau produktivitas kerja pegawai tersebut.

Lebih lanjut, Mustakim (2014:70) menyatakan bahwa diklat fungsional pun mempunyai manfaat serta kegunaan bagi pegawai yang mengikuti diklat dan juga instansi yang bersangkutan antara lain:

a. Bagi pegawai yang mengikuti diklat fungsional adalah:
    1) Menambah pengetahuan tentang penemuan-penemuan terakhir.
    2) Dapat menambah serta memperbaiaki keahlian dan keterampilan atau *skill* dalam bidang tertentu.

3) Dapat memperbaiki dan menambah sikap lebih baik dari sebelumnya.
4) Dapat menambah dan memperbaiki rasa balas jasa.

b. Bagi instansi pegawai yang bersangkutan:
1) Dapat meningkatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai serta instansi.
2) Dapat menghemat biaya pengeluaran.
3) Dapat memaksimalkan serta meningkatkan pelayanan kepada masyarakat banyak.
4) Dapat memperbaiki citra atau image instansi dimata masyarakat.

Berikut ini merupakan tujuan dari diklat fungsional adalah sebagai berikut:

1. Para pegawai mampu mengenal kedudukan organisasi dan peran instansi masing-masing dalam sebuah birokrasi atau jalannya pemerintahan.
2. Para pegawai mampu melaksanakan dan mengerjakan tugas atau beban kerjanya sehari-hari dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat secara efektif dan efisien baik sebagai staf ataupun pimpinan sebuah instansi pemerintahan.

Menurut Mustakim (2014:75) menyatakan beberapa sasaran dari diklat fungsional adalah sebagai berikut :

1. Tersedianya para pegawai yang memiliki kepribadian dan sikap dasar sebagai aparatur sipil negara yang disiplin, berjiwa

pengabdian, berdedikasi tinggi, serta mempunyai etos kerja yang baik dan profesional dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat luas Indonesia.

2. Tersedianya para pegawai yang memiliki wawasan serta pengetahuan dasar sistem administrasi negara komprehensif.
3. Tersedianya para pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengelola administrasi perkantoran.
4. Tersedianya para pegawai yang memiliki keterampilan atau skill operasional dalam bidang dasar kepemimpinan dan manajerial sebuah instansi pemerintahan.

7. Konsep *Coaching* dan Mentoring

a. Coaching

Menurut Talim (2004:46), *coaching* adalah pembimbingan peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembekalan kemampuan memecahkan permasalahan dengan mengoptimalkan potensi diri. Sebagai seorang *Coach*, atasan langsung bertanggungjawab untuk melakukan aktivitas *coaching* kepada bawahannya dengan menjadi mitra kerja bagi bawahannya *(coachee)*. Coach mengajarkan, membimbing, memberikan arahan kepada pegawai agar bisa memperoleh keterampilan atau metode baru dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai sasaran yang diharapkan. Kata kunci dalam aktivitas *coaching* adalah memecahkan masalah, merumuskan strategi dan langkah-langkah yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan.

Adapun tugas dan peran sekaligus menjadi tata cara dalam *coaching* menurut Talim (2004:52) adalah sebagai berikut:

1) Tugas Coach

(a) Membantu pegawai untuk melihat tujuan pekerjaan jangka pendek yang akan dicapai dan hasil kinerja yang akan diperoleh (o*utcome*).

(b) Membangun kesepakatan dengan pegawai untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan dan hasil kinerja.

(c) Membimbing dan mengarahkan sikap dan perilaku pegawai dalam mempercepat pencapaian tujuan dan hasil kinerja.

(d) Memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi demi terciptanya ide baru dan inovasi yang berguna dalam menyelesaikan pekerjaan.

(e) Membimbing pegawai dalam mengurai permasalahan dan mengembangkan alternatif solusi sebagai dasar untuk pengambilan keputusan.

(f) Mengajak dan menggali pegawai untuk berpikir, membuka wawasan, merumuskan gagasan/ide, dan menstrukturkan narasinya.

(g) Memberi masukan, umpan balik, dan saran untuk memperkaya dan mempertajam gagasan pegawai.

(h) Memastikan pegawai melakukan apa yang telah pegawai pikirkan dan hal-hal yang akan dilakukan.

2) Peran *Coach*

(a) Sebagai mitra kerja (partner) yang memberdayakan pegawai agar bisa mengaktualisasikan potensinya.

(b) Sebagai penjamin mutu *(quality assurance)* yang melakukan proses pemantauan dan evaluasi atas kinerja pegawai.

(c) Sebagai mediator yang menjadi penjembatan komunikasi antara pegawai dengan atasan dari atasan langsung.

b. *Mentoring*

Mentoring adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan dari orang yang lebih berpengalaman pada bidang yang sama. Atasan Langsung selaku mentor diharapkan bisa menuntun, membimbing, memberikan tips dan saran, sehingga bisa mempercepat proses belajar pegawai/peserta mentoring (*Mentee*) dan menghindari pegawai dari membuat kesalahan yang biasa terjadi. Sebagai mentor, atasan langsung juga harus menjadi contoh teladan (*Role Model*) yang dijadikan sebagai panutan oleh Abiddin, (2006:56).

Adapun tugas dan peran serta tata cara mentoring menurut Abiddin, (2006:56) adalah sebagai berikut:

1) Tugas Mentor

(a) Memberi contoh teladan kepada pegawai dalam menerapkan nilai-nilai budaya kerja organisasi berorientasi pada pelayanan publik.

(b) Memotivasi pegawai untuk selalu mengembangkan

kepribadian dan karakternya secara berkesinambungan sebagai bekal kepemimpinan Memberi tips dan saran berdasarkan contoh praktek keberhasilan dari pengalaman dan rekam jejak.

(c) Memperlihatkan titik-titik kritis dalam proses bisnis yang berpotensi menimbulkan permasalahan atau menjadi kendala dalam penyelesaian pekerjaan.

(d) Memberi wawasan kepada pegawai tentang jenis-jenis kompetensi yang dibutuhkan untuk mengembangkan karier.

(e) Membimbing dan memberi dukungan kepada pegawai untuk menyusun rencana pengembangan karier.

(f) Mengembangkan kecerdasan emosional dan keterampilan sosial *(soft skill)* pegawai.

(g) Mendiskusikan dan merumuskan mekanisme kerja baru yang lebih baik.

2) Peran Mentor

(a) Sebagai *advisor*, yang memberikan saran profesional dan nasehat kepada pegawai tentang sikap/perilaku berkarakter dan berbudaya kerja.

(b) Sebagai *consultant*, yang memberikan masukan dan pertimbangan sesuai dengan pengalaman dan rekam jejak serta praktek terbaik

(c) Sebagai *counsellor*, yang memberikan bimbingan

keterampilan sosial menjadi kader pemimpin di masa depan

Berikut diuraikan beberapa mekanisme mentoring:

1. Mentor menerima permohonan pegawai yang ingin dibimbing.
2. Menyamakan persepsi tentang aspek-aspek yang ingin didiskusikan selama proses mentoring.
3. Melakukan proses mntoring. Mentoring maksimal dihitung 2 kali dalam 1 bulan.
4. Mendokumentasikan kegiatan selama proses mentoring.
5. Melakukan evaluasi pelaksanaan mentoring.

B. Defenisi Konsep Penelitian

Yang dimaksud dengan pengembangan kompetensi pegawai pelayanan lalulintas ternak Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sulawesi Selatan adalah segala upaya yang dilakukan oleh Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sulawesi Selatan untuk meningkatkan kompetensi pegawai ASN baik berupa Pendidikan dan palatihan maupun coaching dan mentoring dalam melakukan pelayanan lalulintas ternak yang berkualitas pada Dinas Peternakan Provinsi Selatan yang terdiri atas :

1) Pendidikan dan pelatihan (diklat) yang terdiri atas:
   a) Diklat teknis, bentuk diklat yang dilakukan untuk mencapai sebuah persyaratan pada kompetensi teknis tertentu yang sesuai dengan jenis dan jenjang pada jabatan masing-masing.

b) Diklat fungsional, bentuk diklat yang dilakukan untuk mencapai persyaratan pada kompetensi teknis dan atau fungsional tertentu sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan masing - masing.

2) *Coaching* dan Mentoring yang terdiri atas:

a) *Coaching* adalah upaya peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan melalui pembimbingan dan pengarahan, memotivasi pegawai, mengajak dan menggali pemikiran pegawai serta memberikan masukan terkait masalah pelayanan.

b) *Mentoring* adalah pembimbingan peningkatan kinerja melalui transfer pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan sebagai advisor, konsultan dan konselor.

C. Kerangka Konsep/Pikir Penelitian

Untuk melihat pengembangan kompetensi pegawai dalam pelayanan laluintas ternak pada Dinas Peternakan dan Kesehatan Hewan Provinsi Sulawesi Selatan, maka peneliti dapat menelusuri melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) baik dalam bentuk diklat teknis maupun diklat fungsional, demikian juga *coaching* dan mentoring berupa pelaksanaan coaching dan pelaksanaan mentoring dalam pelaksanaan tugas setiap pegawai. Berdasarkan hal tersebut, penulis merumuskan kerangka konsep/pikir penelitian ini dalam bentuk bagan sebagai berikut :

Gambar 2

Kerangka Konsep Penelitian

