

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Pemerintahan Daerah

Pemerintahan daerah menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah yaitu “Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan pemerintah oleh pemerintah daerah dan DPRD menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Penyelenggaraan pemerintahan daerah tidak bisa dilepaskan dari pemahaman pengertian pemerintahan itu sendiri dalam artian yang lebih luas. Bagir Manan (2001: 100-102) mengemukakan, bahwa:

Pemerintahan pertama-tama diartikan sebagai keseluruhan lingkungan jabatan dalam suatu organisasi. Dalam organisasi Negara, pemerintahan sebagai lingkungan jabatan adalah alat-alat kelengkapan Negara seperti jabatan eksklusif, jabatan legislatif, jabatan yudikatif, dan jabatan supra struktur lainnya. Jabatan-jabatan ini menunjukkan suatu lingkungan kerja tetap yang berisi wewenang tertentu. Kumpulan wewenang memberikan kekuasaan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Karena itu jabatan eksklusif, jabatan legislatif, jabatan yudikatif, dan lain-lain sering juga disebut kekuasaan eksekutif, kekuasaan legislatif, kekuasaan yudikatif, dan lain-lain. (*2frameit.blogspot.com/kerangka-teori-pemerintahan*)

Pemerintahan yang dikemukakan diatas dapat disebut sebagai pemerintahan dalam arti umum atau dalam arti luas (*government in the board sense*).

Menurut Syafii (2001: 20), kata pemerintah berasal dari kata perintah yang artinya terdapat dua pihak atau lebih, kedua pihak tersebut saling memiliki hubungan, pihak yang memerintah memiliki wewenang dan pihak yang diperintah memiliki ketaatan.

Menurut Makhya (2004:50), pemerintah didefinisikan:

Secara etimologis, pemerintah (*government*) berasal dari bahasa Yunani, *kubernan* atau nahkoda kapal, artinya menatap ke depan. Sedangkan memerintah berarti melihat ke depan, menentukan berbagai kebijakan yang diselenggarakan untuk mencapai tujuan masyarakat-negara, memperkirakan arah perkembangan masyarakat pada masa yang akan datang, dan mempersiapkan langkah-langkah kebijakan untuk menyongsong perkembangan masyarakat, serta mengelola dan mengarahkan masyarakat ke tujuanyang ditetapkan.

Dalam *kybernology* menurut Ndraha (2003:45), pemerintahan didefinisikan sebagai:

Proses pemenuhan kebutuhan manusia sebagai *consumer* produk-produk pemerintahan, akan pelayanan publik dan pelayanan sipil; badan yang berfungsi sebagai prosesor. Pengelola dan povidernya disebut pemerintah; *consumer* yang memproduksi-produk pemerintahan disebut sebagai yang diperintah; hubungan antara yang memerintah dengan yang diperintah disebut sebagai hubungan pemerintahan.

Dasar penyelenggaraan pemerintahan daerah di Indonesia adalah Pasal 18 Undang- Undang Dasar 1945 yang menyatakan, bahwa pembagian wilayah di Indonesia atas daerah besar dan kecil, dengan bentuk dan susunannya ditetapkan dengan Undang-Undang. Dalam pembentukan daerah besar dan kecil tersebut harus tetap memperhatikan hak-hak usul-usul dalam daerah-daerah yang bersifat istimewa.

Azas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (UU Nomor 32 Tahun 2004) yaitu asas otonomi daerah yang terdiri atas :

- a. Desentralisasi adalah penyerahan wewenang pemerintah oleh pemerintah kepada daerah otonom untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia.
- b. Dekonsentrasi adalah pelimpahan wewenang pemerintahan oleh pemerintah kepada Gubernur sebagai wakil pemerintah dan/atau kepada instansi vertikal di daerah.
- c. Tugas pembantuan yaitu penugasan dari pemerintah kepada daerah dan/atau desa dan dari pemerintah provinsi kepada kabupaten/kota dan/atau desa serta dari pemerintah kabupaten/kota kepada desa untuk melaksanakan tugas tertentu.

Undang-undang Nomor 32 Tahun 2004, sama halnya dengan Undang-undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang pemerintahan daerah yang meletakkan titik berat otonomi pada daerah kabupaten dan kota dengan tujuan untuk lebih mendekatkan fungsi pelayanan kepada masyarakat.

Pengertian desentralisasi dan otonomi daerah sebenarnya mempunyai tempatnya masing-masing. Istilah otonomi lebih cenderung pada *political aspect*, sedangkan desentralisasi lebih cenderung pada *administrative aspect*. Namun jika dilihat dari konteks *sharing of power*, dalam prakteknya kedua istilah tersebut sulit atau bahkan tidak dapat dipisahkan. Artinya, jika berbicara mengenai otonomi daerah, tentu akan menyangkut pertanyaan seberapa besar wewenang untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan

telah diberikan sebagai wewenang rumah tangga daerah. Demikian pula sebaliknya.

Dilihat dari kekuasaan pemerintahan daerah otonom, pemerintahan dapat dibedakan menjadi tiga kelompok (Bagir Manan, 2001: 103) :

- a. Pemerintahan dalam arti sempit yaitu penyelenggaraan kekuasaan eksekutif atau administrasi Negara.
- b. Pemerintahan dalam arti agak luas yaitu penyelenggaraan kekuasaan eksekutif dan legislatif tertentu yang melekat pada pemerintahan daerah otonom.
- c. Pemerintahan dalam arti luas yang mencakup semua lingkungan jabatan Negara dibidang eksekutif, legislatif, dan lain sebagainya.

Solihin (2001: 60) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelaksanaan otonomi daerah, yaitu:

1. Manusia pelaksananya harus baik.

Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam pelaksanaan penyelenggaraan pemerintah daerah. Karena manusia merupakan subyek utama dalam setiap aktivitas pemerintah dan merupakan pelaku dan penggerak mekanisme pemerintahan tersebut berjalan dengan sebaik-baiknya yaitu sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2. Keuangan harus cukup baik.

Faktor keuangan juga merupakan salah satu aspek yang cukup penting dalam setiap penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan daerah,

karena hampir seluruh kegiatan penyelenggaraan pemerintahan membutuhkan biaya.

3. Peralatan harus baik

Peralatan disini adalah setiap benda atau alat yang dipergunakan untuk melancarkan pekerjaan atau kegiatan pemerintahan di daerah.

4. Organisasi dan manajemennya harus baik

Maksudnya adalah struktur organisasi yang terdiri dari satuan-satuan organisasi serta segenap pejabat, kekuasaan, tugasnya dan hubungannya satu sama lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Keempat faktor di atas merupakan satu kesatuan yang saling berperan dan terkait satu sama lain, namun yang mendasarinya adalah faktor manusia sebagai pelaksananya. Hal ini dikarenakan, dalam berbagai kegiatan sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat menentukan karena merupakan penggerak segala kegiatan pemerintahan di daerah.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas maka dapat ditarik benang merah bahwa pemerintahan daerah adalah kegiatan penyelenggaraan pemerintahan didaerah otonom, dijalankan oleh semua sumber daya aparatur di dalam pemerintahan daerah tanpa terkecuali. Oleh karena itu, kemampuan sumber daya aparatur daerah yang baik sejatinya akan dapat menunjang pelaksanaan otonomi daerah. Tanpa kualitas sumber daya manusia yang baik maka mekanisme berjalannya pemerintahan tidak akan berjalan dengan baik. Pengertian baik yang dimaksud adalah pertama, terjaganya mentalitasnya atau adanya moral yang baik dalam arti jujur, mempunyai ras tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya dan

dapat bersikap sebagai abdi masarakat atau *public servant*. Kedua, memiliki kecakapan atau kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas-tugasnya.

2.2 Konsep Sumber Daya Manusia

Menurut Nawawi (2000) dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003: 9) yang dimaksud sumber daya manusia meliputi tiga pengertian, yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja dilingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Hasibuan (2000: 244) sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber Daya Manusia atau *man power* di singkat SDM merupakan yang dimiliki setiap manusia. SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolok ukurnya *Intelligence Quotient* (IQ) dan *Emotion Quality* (EQ).

Rivai (2004: 6) menerangkan, bahwa sumber daya manusia adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Werther dan Davis dalam Taliziduhu Ndraha (1997: 9) Sumber Daya Manusia (*Human Recource*) adalah “*the people who are ready, willing, and able to contribute to organizational goals,*”. Sudah barang tentu, yang dimaksud dengan organisasi dalam “*organizational goals,*” bukan hanya industri atau perusahaan, hukum, sosial, budaya, lingkungan, dan sebagainya. Dilihat dari sudut itu, negara juga adalah organisasi. (http://sondyi.blogspot.com/2013/04/pengertian-dan-peranan-sumber-daya_29.html)

Fathoni (2006: 8) menjelaskan, bahwa sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun bagi kepentingan individu.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga merupakan sumber daya manusia. Sulistiyani (2011: 230) menjelaskan, bahwa PNS memiliki dua pengertian. Pertama, berarti pekerjaan atau profesi dan yang kedua, berarti pengabdian.

Sebagai pekerjaan atau profesi, seseorang yang menjabat sebagai PNS haruslah memiliki profesionalitas yang setinggi-tingginya dengan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang dipangkunya. Sementara sebagai pengabdian, PNS haruslah mendahulikan kepentingan umum, dibandingkan kepentingan pribadi atau golongan.

Sulistiyani (2011: 274) mengatakan, bahwa pengertian SDM oleh birokrasi adalah, seseorang yang bekerja untuk melaksanakan tugas-tugas negara sehingga sumber daya aparatur negara disebut sebagai aparatur birokrasi

Menurut Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang dimaksud Pegawai Negeri (PN) adalah:

1. Pegawai Negeri Sipil
 - a) Pegawai Negeri Sipil Pusat
 - b) Pegawai Negeri Sipil Daerah
2. Anggota Tentara Nasional Indonesia
3. Anggota Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah seseorang yang bekerja dalam suatu instansi atau organisasi termasuk didalamnya aparatur pegawai negeri sipil yang kemampuannya dapat dimanfaatkan demi mencapai tujuan organisasi.

2.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya aparatur menurut Hasibuan (2000: 69), adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan secara teoritis, teknis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan, promosi dan pemindahan pegawai.

Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan ini mencakup keusangan karyawan, perubahan-perubahan sosioteknis dan perputaran tenaga kerja. Kemampuan untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut merupakan faktor penentu keberhasilan departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif.

Kiggundu (1989: 149) dalam Sulistiyani (2011: 274-275) menjelaskan, bahwa pengembangan SDM berkaitan dengan pengembangan perencanaan institusi dan proses perilaku untuk mendapatkan pengetahuan secara umum, keterampilan, sikap, nilai dalam rangka mengembangkan diri secara umum. Artinya pengembangan dilakukan agar pegawai sebagai sumber daya manusia dipandang sebagai penggerak utama aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Notoatmodjo (2009: 168) mengatakan, bahwa dari segi pengembangan organisasi, perencanaan karir sangat diperlukan, agar pengembangan organisasi ke depan sejalan dengan kemampuan SDM yang akan menduduki jabatan dalam organisasi tersebut. Apabila tidak dibarengi dengan pengembangan karir pegawai maka pengembangan organisasi juga akan *stagnan* karena tidak ada orang yang mampu menangani tugas-tugas organisasi sesuai dengan perkembangannya. Oleh sebab itu pengembangan SDM dalam hal karir perlu diperhatikan karena dampaknya bukan hanya pada individu itu sendiri tapi juga berdampak pada organisasinya.

Hal ini dikarenakan, Hadi T. dan Purnama L (1996) dalam Sulistiyani (2011: 273) menjelaskan bahwa peran aparatur pemerintah tidak hanya sebagai fasilitator dan *service provider* melainkan sebagai dinamisator dan *entrepreneur*. Perannya harus jeli dalam menghadapi dan memanfaatkan tantangan dan peluang sebagai konsekuensi era globalisasi.

Pengembangan sumber daya manusia (*human resources development*) secara makro menurut Notoatmodjo (2009: 2), adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan pembangunan bangsa.

Cahyani (2005: 14) menerangkan, bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia dibutuhkan pedoman untuk mengetahui apa saja yang harus dilakukan. Dalam hal ini, ada dua panduan utama, yaitu:

Panduan pertama yaitu mengetahui jenis karakter orang yang akan dipkerjakan. Artinya, setiap organisasi memiliki tujuan bisnis stratejik. Segala tindakan dalam organisasi ditujukan untuk mencapai tujuan bisnis stratejik itu dan segala tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnis stratejik hanya dapat dilakukan oleh sejumlah orang dengan kriteria tertentu. Panduan kedua adalah memikirkan jenis program dan inisiatif tentang sumber daya manusia yang harus di desain dan diterapkan untuk memikat, mengembangkan, dan mempertahankan staf agar berkompetisi secara efektif.

Menurut Suprpto (2000: 46-57), pengembangan sumber daya aparatur daerah dapat dilakukan dengan meng-*update* analisis pekerjaan, dimana jabatan dan pekerjaan yang melekat di dalamnya perlu dianalisis kembali mengenai bobot dan ruang lingkupnya sehingga mampu memenuhi tuntutan pelayanan publik yang semakin berkembang.

Sulistiyani (2011: 15-21) menjelaskan bahwa dalam reformasi birokrasi bukan hanya penyederhanaan struktur yang dilakukan atau hanya melakukan evaluasi terhadap tugas pokok dan fungsi saja, melainkan juga harus melihat sosok dan kompetensi SDM yang dimiliki oleh instansi. Oleh sebab itu, untuk menciptakan birokrasi yang *good governance* diperlukan manajemen SDM yang relevan.

Sulistiyani (2011: 36) juga menerangkan, bahwa orientasi dasar pengembangan SDM adalah:

1. Mengarah pada kualitas kinerja aparatur pemerintah atau pegawai yang erat kaitannya dengan upaya pencapaian produktivitas dan kinerja birokrasi.
2. Mengarah pada kesiapan kondisi mental dan fisik pegawai, yang erat kaitannya dengan tingkat penghargaan secara utuh terhadap harkat dan martabat kemanusiaan.

Menurut Nazaruddin Sjamsuddin (1995) dalam Sulistiyani (2011: 37) dalam pengembangan sumber daya aparatur ada dua dimensi kemampuan aparatur yang dapat dikembangkan:

1. Dimensi teknis, mengkaji keahlian yang harus dimiliki aparatur birokrasi untuk menjalankan peranan mereka dengan baik sebagai *public of service*.
2. Dimensi budaya, menjelaskan seperangkat nilai yang harus menjadi pegangan setiap aparatur di dalam menjalankan tugasnya sehingga kemampuan teknisnya dapat dimanfaatkan secara maksimal. Dengan kata lain akan terjadi profesionalisme aparatur.

Permasalahan yang dihadapi oleh pemerintah dalam menjalankan otonomi daerah adalah kurangnya sumber daya manusia yang berkualitas dan berkapasitas tinggi. Oleh sebab itu, pemerintah daerah senantiasa dituntut untuk melakukan usaha pengembangan demi peningkatan kemampuan sumber daya aparaturnya agar dapat profesional dan akuntabilitas terhadap pekerjaannya. Pemerintah Daerah juga harus mengarahkan dan memotivasi sumber daya aparaturnya untuk meningkatkan kualitas dirinya sehingga dapat profesional dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Sulistiyani (2011: 37) juga menjelaskan, bahwa untuk profesionalisme aparatur, paling tidak ada tiga hal yang harus dikembangkan, yaitu:

1. Tugas dan peranan harus senantiasa bertujuan melayani kepentingan umum;
2. Profesionalisme aparatur harus didasarkan pada pendidikan dan spesialisasi rasional dan bukan patrimonial;
3. Memegang teguh prinsip *the right man on the right place*.

PNS wajib memiliki mental yang baik dan berdaya guna juga dijelaskan dalam UU Nomor 43 tahun 1999 tentang Pokok-pokok Kepegawaian pada perihal menimbang poin (a), menyebutkan:

Bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional yaitu masyarakat adil dan makmur yang merata dan berkesinambungan materiil dan spiritual, diperlukan adanya Pegawai Negeri sebagai Warga Negara, Unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan Abdi Masyarakat yang penuh kesetiaan dan tanggung jawab kepada Pancasila, UUD 1945, Negara dan Pemerintah serta yang bersatu padu, bermental baik, berwibawa, berdaya guna, bersih, bermutu tinggi, dan sadar akan tanggung jawabnya untuk menjalankan tugas pemerintah dan pembangunan.

Selain hal di atas Sulistiyani (2011: 52) menjelaskan, bahwa salah satu aspek penting dalam pengembangan SDM adalah kejelasan dan ketepatan visi, karena visi memiliki dampak yang cukup besar untuk menumbuhkan hal-hal berikut:

- a. Menumbuhkan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan menempuh semangat kerja karyawan;
- b. Menumbuhkan rasa kebersamaan dalam kehidupan kerja karyawan;
- c. Menumbuhkan standar kerja prima (*standard of excellent*);
- d. Menjembatani keadaan organisasi/perusahaan masa sekarang dengan masa depan.

Sulistiyani (2011: 273) juga menjelaskan, dilingkungan birokrasi diperlukan komitmen nasional konsep atau gagasan pengembangan SDM. Hal ini merupakan kebijakan yang bersifat antisipatif terhadap dinamika perubahan yang akan terjadi sebagai dampak dari pembangunan dan menguatnya pengaruh globalisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diambil simpulan bahwa profesionalisme menjadi hal yang begitu penting untuk menghadapi keadaan lingkungan yang tidak bisa diramalkan sebelumnya, termasuk perkembangan teknologi, kebutuhan akan tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan masih banyak lainnya. Hal ini menyebabkan aparatur yang duduk di birokrasi harus dapat mengembangkan pengetahuan, keterampilan secara berkesinambungan dan terprogram. Pengembangan SDM penting dilaksanakan dalam upaya menciptakan profesionalisme SDM dalam peningkatan kualitas hasil kerja demi terciptanya pelayanan prima.

2.2.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Notoatmodjo (2009: 162) Tujuan pengembangan SDM dalam organisasi kerja antara lain untuk meningkatkan kemampuan-kemampuan sebagai berikut:

1. Kemampuan melaksanakan tugas tanpa terkait dengan jabatan yang dipegangnya. Pada umumnya seorang pegawai mampu melakukan suatu tugas tertentu karena tugas tersebut melekat pada jabatannya. Hal ini berarti bahwa tugas atau pekerjaan yang dilakukan bukan karena kemampuannya tetapi karena otoritas yang diberikan kepadanya.
2. Kemampuan untuk bersaing dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan. Dalam organisasi apapun, dalam organisasi akan ditempati oleh orang-orang yang mempunyai kemampuan yang lebih daripada yang lain.
3. Kemampuan ganda, artinya seorang karyawan dalam suatu organisasi tidak hanya mempunyai satu jenis kemampuan saja.
4. Kemampuan dalam mencapai kepuasan hasil kerja, karena usaha, bukan kepuasan yang dicapai karena pemberian penghargaan dari pimpinan organisasi.

Menurut Tangkilisan (2007: 11) SDM secara makro penting dalam rangka mencapai tujuan-tujuan pembangunan secara efektif. Pengembangan sumber daya manusia yang terarah dan terencana disertai pengelolaan yang baik dapat menghemat penggunaan sumber daya alam agar dapat berhasil dan berdaya guna. Demikian pula pengembangan SDM secara mikro di suatu organisasi sangat penting dalam mencapai hasil kerja yang optimal.

Tabel 1. Alasan dan Tujuan Pengembangan Pegawai.

No.	Alasan	Tujuan
1.	Adanya pegawai baru	Memberi orientasi pekerjaan kepada pegawai baru.
2.	Adanya peralatan kerja baru.	Mempersiapkan pegawai untuk menggunakan peralatan baru.
3.	Adanya perubahan sistem manajemen / administrasi birokrasi.	Mempersiapkan pegawai bekerja di sistem yang baru.
4.	Adanya standar kualitas kerja yang baru.	Mempersiapkan pegawai agar mampu mencapai standar kualitas kerja yang baru.
5.	Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan.	Menyegarkan (<i>refresing</i>) ilmu dan ketrampilan yang dimiliki.
6.	Adanya penurunan dalam hal kinerja pegawai.	Meningkatkan kualitas kinerja pegawai.
7.	Adanya rotasi/relokasi pegawai.	Menyiapkan pegawai menghadapi pekerjaan baru.

Sumber: <http://hasthojn.blogspot.com/2012/07/bab-7-pelatihan-pengembangan.html>

Lebih jauh, Schuler dalam Kasmawati (2012) menjelaskan bahwa manfaat dan tujuan dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia yaitu:

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk, dalam hal ini kegiatan pengembangan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi.
2. Meningkatkan produktivitas, dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan ketrampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan semikian diharapkan juga secara tidak langsung meningkatkan produktivitas kerjanya.
3. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja, dengan semakin banyaknya ketrampilan yang dimiliki pegawai, maka lebih fleksibel dan mudah untuk menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan pada lingkungan organisasi.

4. Meningkatkan komitmen karyawan, dengan melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.
5. Mengurangi *turn over* dan absensi, bahwa dengan semakin besarnya komitmen pegawai terhadap organisasi memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat *turn over* absensi. Dengan demikian juga berarti meningkatkan produktivitas organisasi.

2.3 Konsep Kompetensi

Klemp (1980) dalam Hartanto (2009: 429) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik seseorang yang menghasilkan kinerja efektif atau superior pada waktu menjalankan suatu pekerjaan.

Menurut Hartanto (2009: 455), kompetensi adalah keterampilan dan pengetahuan yang berasal dari lingkungan sosial dan kerja yang diserap, dikuasai, dan digunakan sebagai instrument untuk menciptakan nilai dengan cara menjalankan tugas dan pekerjaan sebaik-baiknya.

Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menerjemahkan kepandaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, kepandaian tidak berguna. Jadi kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan. (<http://deroe.wordpress.com/2007/10/05/kompeten-dan-kompetensi/>)

Menurut Spencer and Spencer (1993) Kompetensi didefinisikan sebagai *Underlying characteristic's of an individual which is causally related to*

criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. (<http://blog.fitb.itb.ac.id/usepm/wp-content/uploads/2010/03>)

Menurut Spencer (1993) dan Mitrani et.al (1992) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

1. *Motive* adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) dan Mitrani et.al (1992) menambahkan bahwa *Motives* adalah *drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others.*
2. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*Self- confidence*), kontrol diri (*self control*), *stress resistance*, atau *hardiness*(ketabahan/daya tahan).
3. *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*.
4. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*Knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atau tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. 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.
5. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.
(<http://epsmanajemensdm.blogspot.com/2010/08>)

Mengacu pada pendapat Ryllat,et.al;1993 kompetensi memberikan beberapa manfaat:

1. Karyawan
 1. Kejelasan relevansi pelajaran sebelumnya, kemampuan untuk mentranfer keterampilan, nilai, dari kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karier.
 2. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan pendidikan dan pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
 3. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karier
 4. Kompetensi yang ada sekarang dan mafaatnya akan memeberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan
 5. Pilihan perubahan karir yang jelas.
 6. Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
 7. Meningkatkan keterampilan dan marketability sebagai karyawan.
2. Organisasi
 - a. Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi angkatan kerja yang ada dan yang dibutuhkan.
 - b. Meningkatnya efektifitas rekrutment dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar.
 - c. Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki keterampilan dan pengetahuan sesuai dengan latar belakang pendidikannya.
 - d. Mempermudah terjadinya perubahan memlalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan.

2.4 Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi

Mochtar (2010: 92) menerangkan, bahwa istilah kompetensi dalam pengembangan SDM, dapat diartikan sebagai kombinasi antara *skill*, *knowledge*, dan *personal qualities* yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. Konsep SDM berbasis kompetensi ini harus bertitik tolak pada kebutuhan akan pola pengawakan dan sistem pemetaan *work load* di setiap jenjang tugas yang melekat setiap unit organisasi.

Mochtar (2010: 91) juga menjelaskan, bahwa kompetensi SDM menghadirkan identitas bangsa, kewibawaan dan spirit membangun di tengah persaingan global. SDM yang kompeten terbukti mampu memberikan kontribusi berupa produktivitas, disiplin kerja, efisiensi, dan mutu yang sangat berarti pada instansi khususnya dan pembangunan nasional pada umumnya.

Menurut Hutapea dan Thoha (2008: 86-87), pengembangan sumber daya manusia yang berbasis kompetensi harus dimulai dari pembentukan fondasi yang kuat. Fondasi yang kuat ini dapat dibentuk dengan cara menemukan kompetensi inti yang sesuai dengan kebutuhan instansi yang dapat digunakan sebagai sumber keunggulan bersaing organisasi. Salah satunya yaitu persyaratan teknis berupa latar pendidikan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan.

2.4.1 Upaya Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi

Adisaputra (2012), dalam upaya mewujudkan reformasi birokrasi dan meningkatkan kompetensi PNS ditempuh melalui :

1. Penataan kembali kelembagaan/organisasi, Sumber Daya Manusia Aparatur dan tatalaksana pemerintahan dengan ukuran yang pas sesuai dengan tujuan, urhensi, visi dan misi yang diemban;
2. Peningkatan kapasitas dan kapabilitas atau kompetensi PNS diupayakan dengan cara :
 1. Pendidikan Formal
 2. Pendidikan dan Pelatihan Jabatan yang dipersyaratkan
 3. Pendidikan dan Pelatihan Fungsional
 4. Pendidikan dan Pelatihan Teknis
 5. Pemberian kemampuan melalui pengalaman

3. Perbaiki sistem tatakelola (manajemen) urusan pemerintahan dan pelayanan masyarakat dengan mengoptimalkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
4. Perbaiki sistem *reward and punishment*.
5. Perbaiki etika dan moralitas PNS.

Sehubungan dengan pengembangan SDM berbasis kompetensi, dalam perpektif kepegawaian menurut Sulistiyani (2011: 186) pola pembinaan karir perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas Pegawai Negeri Sipil (PNS) agar mampu meningkatkan kinerja organisasi terutama dalam menyelenggarakan tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan serta pembinaan masyarakat.

Kepmendagri Nomor 57 Tahun 1998 menjelaskan, bahwa pola umum pembinaan karir adalah pola pembinaan PNS yang menunjukkan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan, dan pelatihan serta masa jabatan seseorang PNS sejak pengangkatan pertama jabatan sampai dengan pensiun.

Ariyanti dalam karya ilmiahnya menjelaskan beberapa upaya pengembangan SDM berbasis kompetensi hendaknya didukung oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Terdapat seleksi SDM yang baik untuk benar-benar menciptakan pegawai yang berkualitas.
2. Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.
3. Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan pegawai.
4. Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai secara berkesinambungan.
<http://asm.ariyanti.ac.id/>

Hasil survei Riset Manajemen *Asian HRD Congress* 23 Juli 2008 terhadap faktor-faktor keberhasilan perusahaan dalam menerapkan *Competency Based Human Resource Management (CBHRM)*:

1. Komitmen karyawan puncak.
2. Keterlibatan manajemen lini.
3. Sosialisasi Sistem SDM Berbasis Kompetensi.
4. Teknologi.

Abu Bakar dalam jurnalnya *Kompetensi dalam Pengembangan Manajemen Sumberdaya Manusia dalam konteks manajemen SDM* terdapat beberapa unsur pengembangan berbasis kompetensi terkait yakni:

- a. Sistem rekrutmen dan seleksi,
- b. Penempatan dan rencana suksesi,
- c. Pengembangan karier
- d. Kompensasi [.\(sumsel.kemenag.go.id/file/.../kompetisiSDM.pdf\)](http://sumsel.kemenag.go.id/file/.../kompetisiSDM.pdf)

Apabila semua daya dukung organisasi yang di jelaskan di atas sudah dapat berjalan secara berkesinambungan maka pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi akan dapat memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena sumberdaya manusia yang berkembang secara kompeten merupakan suatu kondisi dimana seluruh elemen internal organisasi siap untuk bekerja dengan mengandalkan kualitas diri dan kemampuan yang baik.

Moeljarto dalam Sulistiyani (2011: 41) menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya aparatur pemerintahan bukanlah bersifat instan atau *taken for granted*, yang diterima atau terjadi begitu saja. Pengembangan SDM berbasis kompetensi merupakan *learning process*,

yakni dengan dukungan sebuah sistem pembelajaran yang baik, dan dijalankan terus-menerus dengan komitmen seluruh aparatur pemerintahan.

Adisaputra (2012) mengatakan, bahwa pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari “*rule government*” menjadi “*good governance*” atau “*from government to governance*”, dari sentralistik ke desentralistik, maka perlu disikapi dan diimbangi dengan PNS yang memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai dengan tuntutan tugas. Keberadaan PNS di era reformasi dan penyelenggaraan otonomi daerah sekarang ini memiliki posisi yang sangat strategis, karena lancar tidaknya, baik buruknya penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, sangat tergantung kepada kompetensi yang dimiliki dan dikuasai oleh PNS.

Pengembangan aparatur berbasis kompetensi juga dapat memberikan kejelasan akan pengembangan karir pegawai. Seperti yang dijelaskan oleh Sulistiyani (2011: 39), bahwa peningkatan karir pegawai, perlu diatur dalam sistem pembinaan, baik kepangkatan, jabatan, maupun pematangan tugas. Bila ada kesalahan terhadap pola karir yang ditentukan, pada akhirnya akan merusak pola pembinaan personil secara keseluruhan serta menimbulkan ketidakadilan dan kecemburuan.

Brigjen TNI Drs. Ngurah Sumitra JU, M.Psi. (2012) dalam artikelnya tentang pengelolaan SDM berbasis kompetensi menjelaskan, bahwa konsep pengelolaan personel berbasis kompetensi adalah merupakan

pengintegrasian pengelolaan personel dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat dicapai melalui penyediaan sarana bagi organisasi untuk menilai dan mengembangkan kapasitas sumber daya manusia (*human capital*) yang dimiliki, dibandingkan dengan kebutuhan untuk mencapai visi, misi dan sasaran organisasi. Konsep ini muncul dari kebutuhan untuk menyelaraskan kemampuan sumber daya manusia dengan tuntutan organisasi di era informasi yang kompleks dan serba cepat, mengingat konsep pengelolaan personel sebelumnya dianggap tidak memadai dan tidak dapat menjawab tantangan perubahan jaman. Konsep ini pada dasarnya mengikuti suatu siklus, yang dimulai dari pemetaan kompetensi, dilanjutkan dengan pengukuran, perencanaan dan pengembangan kompetensi.

(<http://www.tniad.mil.id/index.php/binfungpen/artikel/pengelolaan>)

Dari beberapa penjelasan di atas dan disesuaikan dengan keadaan lokasi penelitian yaitu Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Latihan Kabupaten Lampung Selatan dalam hal ini Peneliti menekankan pengembangan SDM berbasis kompetensi pada:

a. Program Analisis Jabatan Aparatur

Landasan bagi penempatan aparatur berbasis kompetensi untuk melaksanakan beban kerja yang telah ditentukan pada Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Lampung Selatan;

b. Pendidikan dan pelatihan aparatur

Upaya Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Lampung Selatan dalam mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian aparatur berbasis kompetensi;

c. Komitmen Aparatur

Keberpihakan (*identification*) dan loyalitas aparatur terhadap pengembangan SDM berbasis Kompetensi Badan Kepegawaian dan Diklat Kabupaten Lampung Selatan.

2.4.1.1 Konsep Program Analisis Jabatan

Cahayani (2005: 41) menjelaskan, bahwa analisis jabatan merupakan suatu langkah penting yang harus dilakukan oleh pelaksanaan fungsi SDM, karena merupakan muara dari beragam informasi yang dapat digunakan untuk melaksanakan fungsi-fungsi SDM, seperti perekrutan dan seleksi, pelatihan, kompensasi, dan evaluasi kerja.

Sulistiyani (2011: 160) juga menjelaskan, bahwa analisis jabatan adalah kegiatan untuk menciptakan landasan guna penerimaan dan penempatan pegawai, guna memberikan analisa pada setiap jabatan/pekerjaan sehingga akan memberikan gambaran tentang spesifikasi untuk jabatan tertentu.

Gary Dessler dalam Cahayani (2005: 41-43) mencantumkan enam tahap untuk membuat analisis jabatan, yaitu:

- a. Melakukan identifikasi agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan informasi;
- b. Analisis informasi tambahan yang sesuai dengan struktur organisasi, proses produksi serta deskripsi jabatan yang telah ada;
- c. Analisator memilih posisi atau jabatan yang akan dianalisis;
- d. Melakukan analisis jabatan dengan cara mengumpulkan data aktivitas jabatan, perilaku karyawan yang dibutuhkan, kondisi kerja serta kemampuan karyawan;
- e. Analisis informasi yang diperoleh dari rekan kerja;
- f. Mengembangkan deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan berdasarkan analisis yang telah dilakukan di atas.

Analisis jabatan memiliki beragam fungsi. Cahayani (2005: 47-48) mendeskripsikan beragam fungsinya yaitu:

- a. Analisis jabatan untuk perekrutan dan seleksi
Tanpa adanya panduan tentang gambaran jabatan yang memerlukan orang serta keterampilan yang diperlukan untuk mengisi jabatan tersebut, maka para perekrut akan melakukan kesalahan. Kemungkinan besar orang yang di pilih tidak sesuai dengan jabatan yang ada.
- b. Analisis jabatan untuk pelatihan
Untuk pelatihan, analisis jabatan diperlukan karena mencantumkan standar keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan dalam suatu jabatan tertentu. Apabila karyawan dalam jabatan tersebut tidak memiliki keahlian maka perusahaan harus mengirim karyawan tersebut untuk mengikuti pelatihan.
- c. Analisis jabatan untuk kompensasi
Kompensasi dapat dihitung berdasarkan beban kerja yang ada pada hasil analisis jabatan, yaitu deskripsi dan spesifikasi jabatan.
- d. Analisis jabatan untuk evaluasi kerja
Dalam evaluasi kinerja, standar yang dapat digunakan perusahaan untuk menilai kinerja adalah analisis jabatan.

Manfaat analisis jabatan dalam manajemen sumber daya manusia menurut Sulistiyani (2011: 168-172), yaitu:

- a. Sebagai sumber mutasi
- b. Landasan untuk promosi jabatan
- c. Landasan untuk melaksanakan latihan
- d. Landasan untuk menentukan kompensasi
- e. Landasan dalam menentukan syarat-syarat lingkungan kerja
- f. Landasan untuk menentukan alat-alat penunjang tugas kerja.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan pilar dalam menentukan posisi pegawai atau karyawan secara tepat sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan organisasi.

2.4.1.2 Konsep Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi

Menurut Notoatmodjo (2009: 16-17), dalam konteks pengembangan SDM Pendidikan dan pelatihan adalah upaya untuk mengembangkan kemampuan SDM, yaitu kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang diperlukan oleh suatu instansi atau organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan karyawan yang sudah menduduki suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 pasal 1 ayat 1 menjelaskan, bahwa Pendidikan dan

Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disebut Diklat adalah proses penyelenggaraan belajar mengajar dalam rangka meningkatkan kemampuan Pegawai Negeri Sipil.

Notoatmodjo (2009: 27) menguraikan, bahwa hasil akhir dari proses pendidikan atau pelatihan adalah perubahan perilaku yang diharapkan yaitu meningkatnya kemampuan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 pasal 2 menguraikan, bahwa diklat bertujuan:

- a. meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugas jabatan secara profesional dengan dilandasi kepribadian dan etika PNS sesuai dengan kebutuhan instansi;
- b. menciptakan aparatur yang mampu berperan sebagai pembaharu dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa;
- c. memantapkan sikap dan semangat pengabdian yang berorientasi pada pelayanan, pengayoman, dan pembedayaan masyarakat.
- d. menciptakan kesamaan visi dan dinamika pola pikir dalam melaksanakan tugas pemerintahan umum dan pembangunan demi terwujudnya pemerintahan yang baik.

Tabel 2 . Perbandingan antara Pendidikan dan Pelatihan.

Indikator	Pendidikan	Pelatihan
1	2	3
a. Pengembangan kemampuan	Menyeluruh (<i>overall</i>)	Mengkhususkan (<i>specific</i>)
b. Area kemampuan (penekanan)	<i>Kognitif, afektif, psychomotor</i>	Psikomotor dan keterampilan
c. Jangka waktu pelaksanaan	Panjang (long term)	Pendek (short term)
d. Materi yang diberikan	Lebih umum	Lebih Khusus

1	2	3
e. Penekanan penggunaan metode belajar mengajar	<i>Konvensional</i>	<i>Inconventional (interaktif)</i>
f. Penghargaan akhir proses	Gelar (<i>degree</i>)	Sertifikat (<i>non-degree</i>)

sumber: Notoatmodjo (2009: 16)

Cahyani (2005: 103) mengemukakan, Pendidikan dan pelatihan (diklat) dikatakan bersifat sistematis bila didesain untuk memenuhi kebutuhan tertentu. Oleh sebab itu suatu diklat bersifat sistematis apabila bersifat terencana yang meliputi, sasaran diklat, pihak yang memerlukan, jenis diklat yang diperlukan, program yang akan diberikan dalam diklat (kurikulum), dan orang yang akan menjadi *trainer*.

Pentingnya program pendidikan dan pelatihan bagi suatu organisasi menurut Notoatmodjo (2009:18) antara lain:

- a. Sumber daya manusia yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu mempunyai kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang diperlukan dalam jabatan tersebut. hal ini dikarenakan sering kali seseorang menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya melainkan karena tersedianya formasi. Oleh sebab itu penambahan kemampuan sangat diperlukan.
- b. Adanya kemajuan ilmu dan teknologi jelas akan mempengaruhi suatu organisasi/instansi. Jabatan-jabatan yang dulu belum diperlukan sekarang diperlukan. Kemampuan SDM yang akan menempati jabatan tersebut terkadang tidak ada. Maka, diperlukan penambahan atau peningkatan kemampuan untuk jabatan tersebut.
- c. Promosi dalam suatu organisasi adalah sebuah keharusan apabila ingin berkembang. Terkadang kemampuan seorang karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan tertentu masih belum

- memadai. Untuk itulah diperlukan pendidikan dan pelatihan tambahan.
- d. Pendidikan dan Pelatihan diperlukan agar diperolehnya efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa pembangunan.

Pentingnya pendidikan dan pelatihan bukanlah semata-mata bermanfaat bagi pegawai yang bersangkutan tetapi juga bagi organisasi atau instansi. Karena dengan meningkatnya kemampuan atau keterampilan para pegawai meningkatkan produktivitas kerja para karyawan. Produktivitas kerja para karyawan meningkat, berarti organisasi yang bersangkutan akan memperoleh keuntungan.

Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 menguraikan, bahwa jenis diklat terdiri dari:

- a. Diklat Prajabatan;
- b. Diklat Dalam Jabatan, terdiri dari:
 1. Diklat Kepemimpinan; yang selanjutnya disebut Diklatpim dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi kepemimpinan aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural.
Diklatpim terdiri dari:
 - a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon IV;
 - b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon III;
 - c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon II;
 - d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk Jabatan Struktural Eselon Idengan jenjang jabatan struktural.
 2. Diklat Fungsional; dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang Jabatan Fungsional masing-masing.
 3. Diklat Teknis. dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS.

Menurut Handoko (2001: 107-109), program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi negara. Penilaian kebutuhan dilakukan dengan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian, manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang.

Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi (PPBK menurut Endah Setyowati (hal. 6), merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan SDM yang berfokus pada hasil akhir (*outcome*). PPBK merupakan suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kerja (*performance target*) yang telah ditetapkan. Tujuan utama PPBK adalah:

1. Menghasilkan kompetensi dalam menggunakan keterampilan yang ditentukan untuk pencapaian standar pada suatu kondisi yang telah ditetapkan dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.
2. Penelusuran (penilaian) kompetensi yang telah dicapai dan sertifikassi. Hasil PPBK hendaknya dihubungkan dengan kebutuhan:
 - a. Standar kompetensi yang akan diberikan,
 - b. Program pendidikan dan pelatihan didasarkan atas uraian kerja,
 - c. Kebutuhan *multi-skilling*,
 - d. Alur karir (*career path*). (blog.fitb.itb.ac.id/.../pengembangan-sdm-berbasis-kompetensi)

M.Thoyib (2007) menjelaskan, kompetensi seseorang dapat berkembang melalui beberapa cara baik dari pengalaman, belajar sendiri, pendidikan formal maupun melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) tertentu. Banyak pendapat yang meyakinkan bahwa melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) dapat meningkatkan kompetensi diri seseorang. Kegiatan diklat didesain sedemikian rupa yang mencakup materi pokok dan materi penunjang serta kegiatan praktek lapangan. Sumber Daya Manusia (SDM) yang terlibat pun cukup banyak jumlahnya, baik sebagai fasilitator, pendamping kelas, panitia penyelenggara, serta mungkin adanya penceramah tamu, dan peserta diklat itu sendiri. Waktu penyelenggaraan juga relatif lama (beberapa hari) yang dapat mencapai puluhan atau ratusan jam pelajaran. Dengan demikian perlu adanya dana yang memadai. (<http://www.kemsos.go.id/modules>)

2.4.1.3 Konsep Komitmen

Snyder (1994: 97) menerangkan, bahwa komitmen berasal dari kata Latin “Committer” yang berarti menggabungkan, menyatukan, mempercayai dan mengerjakannya. (<http://juniarari.blogspot.com/2011/11/komitmen-organisasi.html>).

Konsep tentang komitmen karyawan pada organisasi, yang disebut juga komitmen kerja (Mowday: 1982) merupakan dimensi perilaku yang penting, yang dapat digunakan untuk

menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan menjadi anggota suatu organisasi.

Sebagian besar konsep tentang komitmen didasarkan pada hasil penelitian Mowday, Steers dan Porter, yang mendefinisikan bahwa komitmen karyawan pada organisasi adalah daya relatif dari keberpihakan dan keterlibatan seseorang terhadap suatu organisasi. Menurut Porter Komitmen karyawan adalah kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya ke dalam bagian organisasi. Hal ini dapat ditandai dengan tiga hal yaitu :

1. Penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
2. Kesiapan dan kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh atas nama organisasi.
3. Keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi (Mowday,1982:27).
(<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/komitmen-karyawan-definisi-dan-jenis.html>)

Menurut Richard M. Teers (1985: 50) Komitmen karyawan adalah :

1. Rasa identifikasi yaitu kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi.
2. Keterlibatan yaitu kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi yang bersangkutan.
3. Loyalitas yaitu keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. (<http://jurnalsdm.blogspot.com/2009/07/-komitmen-karyawan-definisi-dan-jenis.html>).

Robbins (2001) menyatakan, bahwa komitmen karyawan pada organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seseorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja. (<http://juniarari.blogspot.com/2011/11/komitmen-organisasi.html>).

Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Steers (dalam Sopiah, 2008) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan;
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Jadi pengertian komitmen lebih dari sekedar menjadi anggota saja, tetapi lebih dari itu orang akan bersedia untuk mengusahakan pada derajat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi, demi memperlancar mencapai tujuan organisasi.

2.5 Kerangka Pikir

Sumber daya aparatur merupakan aspek vital, bukan hanya sekedar alat melainkan aset yang berharga untuk mencapai tujuan instansi atau organisasi pemerintahan. Melalui otonomi daerah berdasarkan Undang-Undang Nomor

32 tahun 2004 menjelaskan bahwa pemerintah daerah harus dapat secara mandiri mengelola sumber daya yang ada termasuk pula sumber daya aparatur sesuai dengan semangat reformasi birokrasi demi penyelenggaraan pemerintahan yang lebih baik. Aparatur akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Telah diamanatkan pula pada Undang-Undang No.43 tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian dan Kepmendagri No. 57 Tahun 1998 tentang Pola Pembinaan Karir yang menjelaskan bahwa suatu jabatan harus dilaksanakan berdasarkan prinsip profesionalisme yang didasarkan pada keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan serta masa jabatannya. Pengembangan aparatur berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas aparatur sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan.

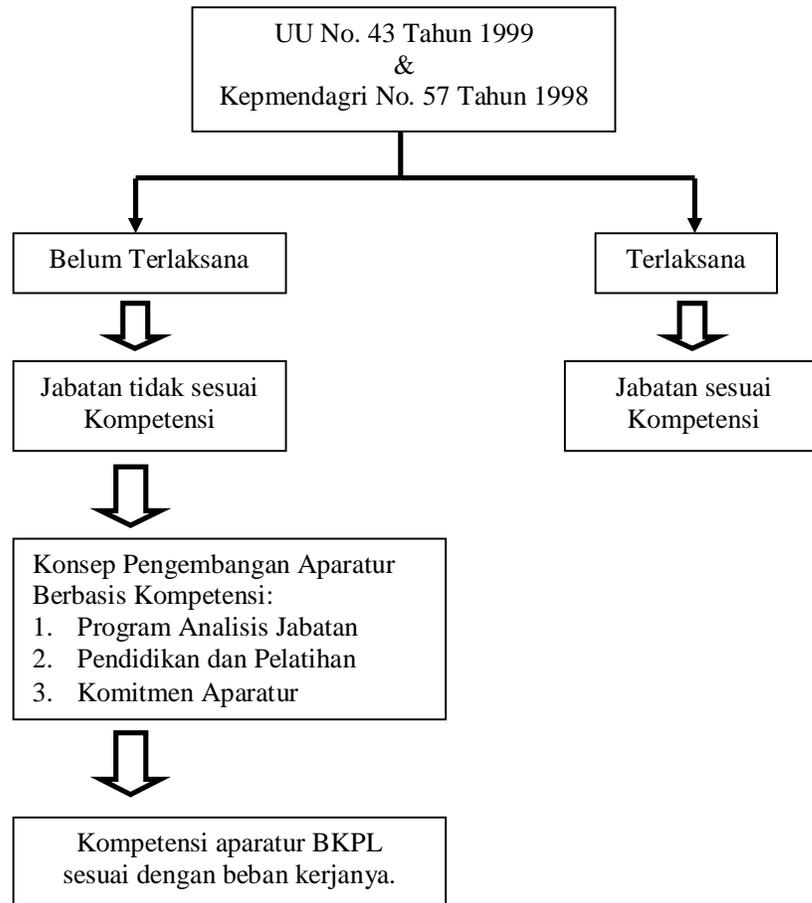
Pengembangan aparatur berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran instansi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki seorang aparatur secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut. Oleh karena itu kinerja individu dalam organisasi merupakan jalan dalam meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri.

Berdasarkan hasil riset pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan (BKPL) Kabupaten Lampung Selatan masih ditemukannya ketidaksesuaian

kompetensi aparatur terutama latar belakang pendidikannya dengan spesifikasi pekerjaannya. Padahal kompetensi pegawai berupa latar belakang pendidikan merupakan salah satu faktor yang menentukan bagi keberhasilan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya, disamping adanya komitmen dari aparatur itu sendiri. Dengan adanya kompetensi yang dimiliki aparatur sesuai dengan persyaratan jabatan, diharapkan aparatur yang bersangkutan dapat melaksanakan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien serta dapat mengembangkan kemampuan individu masing-masing aparatur.

Menciptakan sebuah pengembangan aparatur berbasis kompetensi tentu memerlukan dukungan besar dari berbagai lapisan dan keseimbangan terutama dalam aspek internal organisasi. Begitu pentingnya peran SDM dalam mencapai tujuan sebuah instansi, membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih jauh tentang pengembangan sumber daya aparatur berbasis kompetensi pada Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Latihan Kabupaten Lampung Selatan. Hal-hal tersebut termasuk program analisa jabatan, pendidikan dan pelatihan aparatur, serta komitmen dari setiap aparatur untuk melakukan pengembangan secara berkesinambungan dan bekerja sama dalam menciptakan aparatur yang profesional demi penyelenggaraan pemerintahan sesuai dengan visi dan misinya.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada bagan kerangka pikir berikut:



Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir