

# SKRIPSI

## PELAKSANAAN PENYUSUNAN KEBUTUHAN DAN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

TIFFANY CHRISTIN SAMPELILING

B021171521



PROGRAM STUDI HUKUM ADMINISTRASI NEGARA

FAKULTAS HUKUM

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2021

**HALAMAN JUDUL**

**PELAKSANAAN PENYUSUNAN KEBUTUHAN DAN  
RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS  
MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)  
KOTA MAKASSAR**

**OLEH**

**TIFFANY CHRISTIN SAMPELILING**

**B021171521**

**SKRIPSI**

Sebagai Tugas Akhir dalam Rangka penyelesaian Studi Sarjana pada  
Program Studi Hukum Administrasi Negara

**PROGRAM STUDI HUKUM ADMINISTRASI NEGARA**

**FAKULTAS HUKUM**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2021**

## PENGESAHAN SKRIPSI

### PELAKSANAAN PENYUSUNAN KEBUTUHAN DAN RECANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

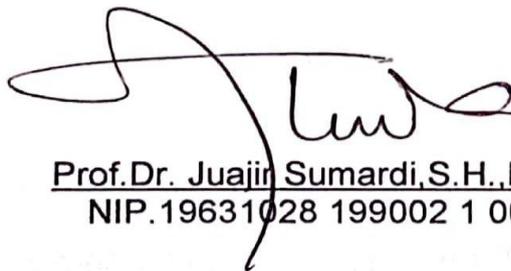
**TIFFANY CHRISTIN S**  
**B02 117 1 521**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka  
Penyelesaian Studi Program Sarjana Program Studi Hukum Administrasi  
Negara Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin pada tanggal 27  
Desember 2021  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Juajir Sumardi, S.H., M.H.  
NIP. 19631028 199002 1 001



Dian Utami Mas Bakar, S.H., M.H.  
NIP. 19910204 201504 2 002

Ketua Program Studi  
Hukum Administrasi Negara



Dr. Muhammad Ilham Arisaputra, S.H., M.Kn.  
NIP. 19840818201012 1 005

## **PERSETUJUAN PEMBIMBING**

Diterangkan bahwa Skripsi Mahasiswa:

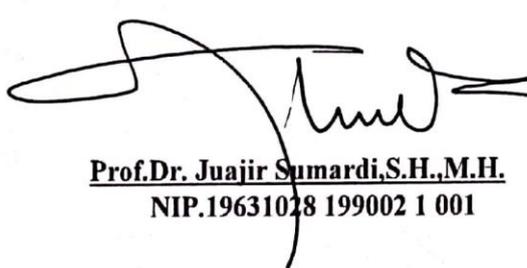
Nama : TIFFANY CHRISTIN SAMPELILING  
Nomor Induk Mahasiswa : B021171521  
Program Studi : S1-Hukum Administrasi Negara  
Judul : Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi PNS melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kota Makassar

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan pada ujian Skripsi.

Makassar, 09 November 2021

**Pembimbing Utama**

**Pembimbing Pendamping**

  
**Prof. Dr. Juajir Sumardi, S.H., M.H.**  
NIP. 19631028 199002 1 001

  
**Dian Utami Mas Bakar, S.H., M.H.**  
NIP. 19910204 201504 2 002

## PERSETUJUAN MENEMPUH UJIAN SKRIPSI



### KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI UNIVERSITAS HASANUDDIN

KAMPUS TAMALANREA  
JALAN PERINTIS KEMERDEKAAN KM.10 MAKASSAR 90245  
TELEPON : 0411-586200 (6 SALURAN), 584002, FAX. 585188

#### SURAT PERSETUJUAN

Nomor : 34444/UN4.1.1.2.1.1/PK.02.03/2021

Berdasarkan Peraturan Rektor Universitas Hasanuddin tentang Penyelenggaraan Program Sarjana Nomor : 2781/UN4.1/KEP/2018 tanggal 16 Juli 2018, dengan ini menerangkan bahwa :

NIK : 7371074405990009 ✓  
N a m a : TIFFANY CHRISTIN SAMPELILING ✓  
Tempat/Tanggal Lahir : MAKASSAR, 04 MEI 1999 ✓  
NIM : B021171521 ✓  
Fakultas : HUKUM ✓  
Program Studi : HUKUM ADMINISTRASI NEGARA ✓

Telah memenuhi syarat untuk Ujian Skripsi Strata I (S1) **PERIODE III FEBRUARI 2022 TAHAP I**. Demikian Surat Persetujuan ini dibuat untuk digunakan dalam proses pelaksanaan ujian skripsi, dengan ketentuan dapat mengikuti wisuda **PERIODE III FEBRUARI 2022 TAHAP I**, jika persyaratan **kelulusan/wisuda telah dipenuhi**. Terima Kasih. ✓

Makassar, 8 DESEMBER 2021

Kepala Biro Administrasi Akademik  
u.b Kepala Sub Bagian Pendidikan dan Evaluasi  
Universitas Hasanuddin,

MURSALIM, S.Sos.  
NIP. 19730216 199601 1001

#### Keterangan :

Nomor User : B021171521 ✓  
Nomor password/pin : 2155760 ✓  
Alamat Website : <http://unhas.ac.id/akad/wisuda/>

#### Catatan

1. Bagi Mahasiswa yang telah melaksanakan ujian Sarjana dan dinyatakan lulus, segera menyerahkan lembar pengesahan Skripsi dan Berita Acara Ujian Sarjana ke Sub Bagian Akademik Fakultas, untuk memperoleh nomor Alumni dan didaftar sebagai Wisudawan pada periode berjalan.
2. Jika terjadi perubahan Judul Skripsi agar melaporkan ke Kasubag. Pendidikan Fakultas sebelum didaftar sebagai Wisudawan pada Periode berjalan
3. Pada saat ON-LINE Mahasiswa diharapkan mengisi identitas diri sesuai surat izin ujian ini
4. Surat izin ini hanya berlaku untuk Wisuda periode berjalan (WISUDA PERIODE III FEBRUARI 2022 TAHAP I)



## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

### SURAT PERNYATAAN

saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : TIFFANY CHRISTIN SAMPELILING  
Nomor Pokok : B021171521  
Program Studi : S1 - HUKUM ADMINISTRASI NEGARA  
Judul Naskah Tugas Akhir : Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi PNS Melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kota Makassar

Menyatakan dengan sesungguhnya, bahwa :

1. Naskah Tugas Akhir yang saya serahkan untuk Uji Turnitin adalah naskah yang sama dengan naskah yang telah disetujui oleh Pembimbing/Promotor
2. Jika naskah Tugas Akhir yang saya serahkan untuk di uji Turnitin berbeda dengan naskah yang disetujui oleh Pembimbing/Promotor, dan berdasarkan hasil pemeriksaan Tim Turnitin dapat diduga dengan sengaja saya lakukan dengan maksud untuk memanipulasi dan mengakali aplikasi Turnitin, maka saya bertanggung jawab dan bersedia menerima sanksi untuk menunda proses uji turnitin Naskah Tugas Akhir saya selama jangka waktu 3 (tiga) bulan.

Demikian Pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya tanpa ada tekanan atau paksaan dari siapapun.

Makassar, 18 November 2021

Yang membuat Pernyataan,



TIFFANY CHRISTIN SAMPELILING

## ABSTRAK

**TIFFANY CHRISTIN SAMPELILING ( B02 117 1 521 ).** Dengan judul **“Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi PNS Melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kota Makassar”**. (Dibimbing oleh Bapak Juajir Sumardi selaku Pembimbing I dan Ibu Dian Utami Mas Bakar selaku Pembimbing II).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi sudah berdasarkan Peraturan LAN No.10 Tahun 2018 dan mengetahui penyelenggaraan pengembangan kompetensi melalui Pendidikan dan pelatihan bagi PNS di Kota Makassar.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tipe penelitian Yuridis Empiris. Dengan Teknik pengumpulan data melalui metode wawancara dan studi kepustakaan, kemudian data yang diperoleh dianalisis secara kualitatif sehingga memperoleh gambaran yang jelas serta memperoleh kesimpulan mengenai permasalahan yang diteliti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) pelaksanaan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi kota Makassar berdasarkan peraturan LAN nomor 10/2018 di BKPSDMD kota Makassar masih belum terlaksana dengan baik dengan adanya beberapa mekanisme yang tidak dilaksanakan terutama dalam dari tiga tahapan inventarisasi, verifikasi, dan validasi yang tidak memperhatikan mengenai data hasil analisis kesenjangan kompetensi dan data hasil analisis kesenjangan kinerja, dan manajemen talenta. (2) penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan kompetensi PNS di kota Makassar melalui beberapa responden mengungkapkan bahwa telah terselenggara dengan baik dimana pemateri dan sarana prasarana sudah cukup baik meskipun masih ada yang mengatakan sarana prasarana perlu untuk direnovasi. Dimana masih ada beberapa kekurangan yaitu beberapa PNS merasa jika mengikuti diklat yang tidak sesuai kinerjanya karena hal ini bisa terjadi karena ada beberapa pemberian materi yang diberikan tidak sesuai dan penyusunan kebutuhan dan rencana yang dilakukan sebelum melakukan diklat tidak terlaksana dengan baik dan juga beberapa PNS mengalami keluhan melakukan diklat daring pada masa pandemi yang kurang efektif.

Kata Kunci: Pengembangan Kompetensi, Pendidikan, Pelatihan, PNS

## KATA PENGANTAR

Segala syukur dan Puji hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, oleh karena anugerah-Nya yang melimpah, kemurahan dan kasih setia yang besar sehingga penulis senantiasa diberikan kemudahan, kesehatan, kesabaran dalam menyelesaikan skripsi yang berjudul:

**“PELAKSANAAN PENYUSUNAN KEBUTUHAN DAN RENCANA PENGEMBANGAN KOMPETENSI PNS MELALUI PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) KOTA MAKASSAR”**. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna menyelesaikan program Sarjana (S1) Program studi Hukum Administrasi Negara di Universitas Hasanuddin Makassar

Perlu diketahui bahwa dalam penelitian dan pembahasan skripsi ini masih dalam bentuk sederhana dan tidak tertutup kemungkinan didalamnya terdapat kelemahan dan kekurangan. Karenanya penulis menerima kritikan dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan pada skripsi ini.

Selanjutnya penulis mengucapkan terimakasih yang setulus-tulusnya kepada keluarga terutama kepada dua Ibunda saya **Julintje Sampeliling** dan **Yacoba Sampeliling** dan Ayahanda **Daniel Pongmasangka** yang telah mendidik, membesarkan, membina dan mengayomi tanpa pamrih, serta rela membanting tulang demi memenuhi kebutuhan penulis hingga saat ini, serta

terima kasih yang setulus-tulusnya kepada saudara kandung saya yaitu **Nico L Pongmasangka, Beny Sampeliling P, Gita Pongmasangka,** dan **Yodi Anta Pongmasangka.** Keluarga besar **Herman Sampeliling** dan **Ludia Siampa** yang selalu memberi dukungan kepada penulis sehingga tibalah saatnya untuk dapat menyelesaikan studi.

Pada kesempatan ini, penulis juga secara khusus dan penuh kerendahan hati mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada:

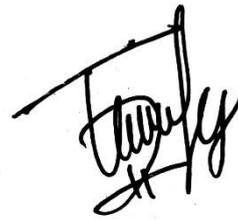
1. Ibu **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A.,** selaku Rektor Universitas Hasanuddin Makassar beserta seluruh staf dan jajarannya.
2. Ibu **Prof. Dr. Farida Patittingi, S.H., M.Hum.,** selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin Makassar
3. Bapak **Prof. Dr. Hamzah Halim, S.H., M.H.,** selaku Wakil Dekan I Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin Makassar. **Bapak Dr. Syamsuddin Muchtar, S.H., M.H.,** selaku Wakil Dekan II Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin Makassar. **Bapak Dr. Muh. Hasrul, S.H., M.H.,** selaku Wakil Dekan III Fakultas Universitas Hasanuddin Makassar.
4. Bapak **Prof. Dr. Juajir Sumardi, S.H., M.H.,** selaku Pembimbing I dan Ibu **Dian Utami Mas Bakar., S.H., M.H.,** selaku Pembimbing II. Terimakasih sebesar-besarnya atas segala

waktu, bimbingan arahan, serta saran yang diberikan kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terlaksana dengan baik.

5. Ibu **Prof. Dr. Marwati Riza., S.H., M.Si.**, dan Ibu **Dr. Andi Bau Inggit, S.H., M.H.**, selaku Penguji yang telah memberikan saran serta masukan-masukan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini
6. Bapak dan Ibu **Dosen Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin Makassar** yang telah memberikan ilmu, masukan, serta nasehat kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi dengan baik
7. Bapak dan Ibu **Civitas Fakultas Hukum Universitas Hasanuddin Makassar** atas bantuan dan keramahannya dalam melayani urusan administrasi serta bantuan lainnya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan baik
8. Bapak dan Ibu **pegawai Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Kota Makassar** yang membantu penulis selama proses penelitian
9. Sahabat-sahabat **Katekisasi 2017** terkhusus **Michelle Anastasia Pasambe, Tiara rannu Z Sarira, Deyana Aurelia Sarira**, dan **Jeane Angelina**. Salah satu sahabat LKPD **Christseapri Gimel Pasanda. Adhityo Nugraha Polean** yang selalu memberi dukungan dan semangat kepada penulis.

10. Teman-teman **HAN 2017** atas pertemanan yang terjalin selama masa studi. Serta sahabat-sahabat **PWS: Huzaifah Nur Rahma, S.H., Fajriati Latifa Ashar, S.H., Aulia Safina Mochtar, S.H., Regina Amelia, S.H., Nur Riska Afwika, S.H., Assya Mugny Zulkarnain, S.H., Riska, S.H** yang telah memberi bantuan, dukungan, dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Makassar, 16 Desember 2021



**Tiffany Christin Sampeliling**

## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN MENEMPUH UJIAN SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A.Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	10
C.Tujuan Penelitian .....	11
D. Kegunaan Penelitian .....	11
E.Keaslian Penelitian.....	11
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>14</b>
A. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) .....	14
1. Aparatur Sipil Negara.....	14
2. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS) .....	18
3. Pengembangan Kompetensi.....	20
3.1 Kompetensi secara umum .....	20
3.2 Kompetensi bagi PNS .....	23
4.Tahapan Perencanaan Pengembangan Kompetensi PNS.....	27
B. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS .....	30
1. Pendidikan dan Pelatihan Secara Umum .....	30
1.1 Pengertian dan Tujuan Pelatihan .....	30
1.2 Pengertian dan Fungsi Pendidikan.....	32
2.Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS:.....	34

2.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan PNS .....	34
2.2 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan PNS.....	35
2.3 Bentuk Pendidikan dan Pelatihan PNS .....	37
C.Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan PNS .....	39
D. Penentuan Peserta Pendidikan dan Pelatihan PNS .....	46
E. Gambaran Umum BKPSDMD Kota Makassar .....	49
1.Fungsi dan Tugas Pokok BKPSDMD Kota Makassar .....	50
2.Struktur Organisasi BKPSDMD Kota Makassar .....	54
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>	<b>56</b>
A.Tipe Penelitian.....	<b>56</b>
B. Lokasi Penelitian.....	56
C. Populasi dan Sampel .....	56
D. Jenis Sumber data .....	57
E. Teknik Pengumpulan Data .....	59
F. Analisis Data .....	60
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS .....</b>	<b>61</b>
A..Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi Tingkat Instansi Kota Makassar Berdasarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018.....	61
1. Mekanisme Tahap Inventarisasi .....	65
2. Mekanisme Tahap Verifikasi.....	71
3. Mekanisme Tahap Validasi.....	74
B.Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Pengembangan Kompetensi bagi PNS di Kota Makassar .....	77
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>85</b>
A. Kesimpulan .....	85
B. Saran .....	86
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>87</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>91</b>

**DAFTAR TABEL**

Tabel 4.1 .....	<b>63</b>
Tabel 4.2.....	<b>64</b>
Tabel 4.3.....	<b>79</b>

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 .....	<b>55</b>
Gambar 4.1 .....	<b>66</b>
Gambar 4.2.....	<b>68</b>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A.Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam setiap organisasi maupun instansi. Sumber daya manusia akan menentukan perkembangan suatu organisasi. Apalagi pada masa sekarang menuntut setiap organisasi untuk mempersiapkan segala sesuatunya menjadi lebih maju dalam menghadapi perubahan yang terus terjadi untuk dapat bersaing dengan organisasi lainnya, serta untuk menjaga eksistensinya. Sistem yang telah disusun sebaik apapun atau dilengkapi dengan sarana dan prasarana dalam organisasi ataupun instansi, tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang memadai, maka kelengkapan tersebut tidak akan berarti banyak bagi keberadaan organisasi atau instansi.

Sumber daya manusia yang ada di instansi perlu direncanakan agar terciptanya kesetaraan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan suatu instansi. Kesetaraan tersebut merupakan titik utama instansi agar kinerja dapat berkembang lebih secara produktif dan maju. Pengelolaan pegawai secara profesional yang didukung oleh pengelolaan sumber daya manusia secara tertata dapat mendorong pegawai bekerja

secara professional dan kinerja yang lebih teratur. Pengelolaan pegawai harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan kariernya<sup>1</sup>.

Dalam pemerintahan negara juga diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Dimana sumber daya manusianya yaitu pegawai yang bekerja dalam organisasi pemerintahan negara Indonesia disebut dengan Aparatur Sipil Negara (ASN). Kualitas ASN merupakan salah satu faktor untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau instansi. Menurut Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa Aparatur sipil negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. Aparatur Sipil Negara berfungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa. Pegawai negeri ialah orang yang melaksanakan tugas-tugas pemerintahan karena kedudukan pegawai negeri adalah sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Pegawai aparatur sipil negara juga merupakan tulang punggung pemerintah dalam proses penyelenggaraan pemerintah maupun dalam melaksanakan

---

<sup>1</sup> A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber daya Manusia*,2013,PT.Remaja Rodsdakarya Offset,hlm.1

pembangunan nasional. Salah satu tugas ASN yaitu memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas akan tetapi dalam mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, dan berkualitas tentunya perlu didukung oleh adanya pegawai ASN yang mempunyai kompetensi. Apalagi meningkatnya tuntutan masyarakat kepada pemerintah dalam memberikan pelayanan publik dalam memberikan layanan publik yang lebih baik dan efisien. Dengan kata lain bahwa ASN harus menjalankan tugasnya dengan memiliki integritas, profesionalisme dan juga kompetensi yang sesuai dengan kualifikasi bidang ilmunya yang dimilikinya.

Menurut Stephen P. Becker dan Jack Gordon (1998), bahwa setidaknya ada 6 unsur yang terdapat dalam konsep kompetensi yaitu pengetahuan, pemahaman, kemampuan, nilai, sikap, dan minat.<sup>2</sup> Kompetensi juga akan mendorong seseorang untuk memiliki kinerja terbaik sehingga dapat sukses dalam organisasi. Oleh karena itu, apabila menghendaki organisasi dapat berhasil, maka setiap organisasi harus dapat mengembangkan kompetensi para pegawainya.<sup>3</sup>

Aparatur sipil negara yaitu Pegawai negeri sipil (PNS) dan Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja (PPPK) mempunyai

---

<sup>2</sup> Bermawi Munthe, 2009, *Desain Pembelajaran*, Pustaka Insan Madani, hlm.29

<sup>3</sup> Titus Sani, dkk, Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Kabupaten Intan Jaya Provinsi Papua, *E-Journal Unsrat*, 2018

hak yang hampir sama, terutama pada hak dalam pengembangan kompetensi.

Hak ASN dalam mengembangkan kompetensi juga bisa dilihat berdasarkan Pasal 70 ayat (1) UU No.5/2014 tentang Aparatur Sipil Negara : “Setiap pegawai aparatur sipil negara memiliki hak dan kesempatan dalam mengembangkan kompetensi.”

Kesempatan prioritas dalam hak pengembangan kompetensi dapat diberikan sebagai salah satu bentuk penghargaan kepada PNS dan PPPK yang telah menunjukkan kesetiaan, pengabdian, kecakapan, kejujuran, kedisiplinan, dan prestasi kerja dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, kursus, seminar, dan penataran. Pengembangan kompetensi harus dievaluasi oleh pejabat yang berwenang dan digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengangkatan jabatan dan pengembangan karier.

Dimana Peraturan Pemerintah No.11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai negeri sipil (PNS) pasal 203 ayat (1) tentang pengembangan kompetensi diatur sebagai berikut:

“pengembangan kompetensi perlu dilakukan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.”

Eksistensi aparatur sipil negara terutama bagi PNS memang sangat perlu mendapat perhatian khusus apalagi berkaitan dengan strategi peningkatan kualitas dan kompetensinya. Salah satu pengembangan kompetensi yang bisa dilakukan dan mendapat penekanan lebih besar ialah pendidikan dan pelatihan (Diklat). Peningkatan kompetensi aparatur sipil negara dalam mengemban tugas atau jabatan melalui diklat adalah berorientasi pada standar kompetensi jabatan sesuai tantangan reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan stakeholdernya. Pendidikan dan pelatihan juga dianggap paling efektif dalam mencapai kompetensi yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan PNS. Pasal 34 ayat (4) PP No.11/2017 bagian pengangkatan calon PNS dan masa percobaan calon PNS diaturkan sebagai berikut:

“proses pendidikan dan pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integrasi moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.”

Dalam hal itu pendidikan dan pelatihan sangat berpengaruh untuk integritas pegawai dan mengarah pada kinerja yang baik. Mengembangkan kompetensi setiap instansi pemerintah juga wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi tahunan yang tertuang dalam rencana kerja anggaran tahunan instansi masing-masing.

Menurut Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 10 tahun 2018 (PerLAN No.10/2018) tentang Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri sipil dalam pasal 7 ayat (1) poin a, b dan c bagian penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi menjelaskan bahwa:

“Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi dilaksanakan melalui tahapan: a. Inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS, b. Verifikasi rencana pengembangan kompetensi ,c.Validasi kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi .”

Dalam pengembangan kompetensi dilakukan melalui beberapa tahap salah satunya dengan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi dan dalam tahap itu ada di dalamnya mengenai inventarisasi, verifikasi dan validasi dimana merupakan kegiatan dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dalam organisasi. Penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi tersebut ditetapkan pejabat pembina kepegawaian (PPK) Dimana dalam tiga tahap itu juga terdapat data hasil analisis kesenjangan kompetensi yang akan dibandingkan dengan profil kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan yang sedang diduduki dan yang akan diduduki.

Implementasi kebijakan pengembangan kompetensi PNS diharapkan dapat mewujudkan atau menciptakan PNS yang memiliki

kompetensi tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional terutama dalam memberikan pelayanan. Apalagi dalam kenyataan dan harapan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang berkualitas dari aparatur negara belum sepenuhnya dapat diwujudkan. Fenomena ini menunjukkan bahwa, di satu sisi aspirasi masyarakat semakin tinggi seiring dengan semakin tingginya tingkat kesadaran dan pendidikan masyarakat. Disisi lain juga menunjukkan kontradiksi ketidaksiapan aparatur pemerintah terhadap tuntutan dan harapan masyarakat tersebut. Apalagi masih banyak yang mengkritik mengenai mutu pelayanan pegawai PNS yang selalu dikaitkan dengan profesionalisme semata. Padahal, tidak memadainya kualitas kerja pegawai ASN juga merupakan akibat tidak berimbangnya rasio antara jumlah pegawai ASN dengan para stakeholdernya disamping rendahnya kompetensi para pegawai ASN yang bersangkutan.<sup>4</sup> Untuk itu sangat wajar bila pemerintah daerah memberikan perhatian terhadap pengembangan kompetensi ASN terutama PNS daerah baik dari segi perencanaan program, penyedia sarana dan prasarana maupun anggaran yang memadai.

Menurut pendapat dari seorang Ketua Bidang Pendidikan dan pelatihan Struktural selama 6 (enam) tahun dan menjadi pemateri selama 4 (empat) tahun Ardiansyah Ali mengatakan bahwa

---

<sup>4</sup> Endang Komara, Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia, MIMBAR PENDIDIKAN: Jurnal Indonesia untuk Kajian Pendidikan, Vol.4 (1) Maret 2019, hlm.74

“masih adanya pejabat eselon III dan IV yang belum menganggap diklat sebagai kebutuhan, sehingga ketika dipanggil untuk mengikuti diklat tidak semua pejabat yang bersedia. Mereka lebih memilih melaksanakan program/kegiatan ketimbang mengikuti diklat. Jika terpaksa mengikuti diklat, masih ada peserta yang tidak serius dan tidak disiplin sehingga harus dikembalikan ke instansi asal. Selain itu pula, khusus diklat pola baru pada setiap angkatan masih cukup banyak yang tidak lulus”. Berikut data sejak diterapkan diklat pola baru untuk pra jabatan, Pendidikan dan pelatihan kepemimpinan tingkat III dan IV dapat digambarkan tingkat lulusan sebagai berikut:<sup>5</sup>

Table 1. Tingkat Kelulusan Diklat Pola Baru Pemprov Sulawesi Selatan

Jenis Diklat	Tingkat Kelulusan			Keterangan
	Lulus Murni	Lulus Tertunda	Tidak Lulus	
Prajabatan, 6 angkatan	218 (92,3%)	16 (6,7%)	2 (0,2%)	100%
PIM IV, 4 angkatan (156 orang)	112 (71,7%)	39 (25%)	5 (3,2%)	100%
PIM III, 5 angkatan (196 orang)	176 (86,8%)	16 (8,2%)	4 (2,0%)	100%

Sumber: BPSDM Sulawesi Selatan, 2017

Tabel di atas menunjukkan pemikiran bagi peserta Pendidikan dan pelatihan selama ini menganggap bahwa setiap diklat yang diikuti semuanya lulus, tetapi ternyata diklat pola baru tidak seperti dipikirkan oleh peserta, karena dipelukan PNS yang memiliki kompetensi dan berkualitas baik dari segi keterampilan, pengetahuan, dan sikap perilaku agar membawa dampak positif terhadap pelayanan atau kinerja yang dilakukannya. Tetapi, ada

<sup>5</sup> Ardiansyah Ali, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III Pola Baru Terhadap Kinerja ASN pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, *Economy Deposit Journal*, Vol.1 No.1 Juli 2019, hlm.69

juga beberapa ASN terutama PNS yang tidak mengikuti pengembangan kompetensi dikarenakan kurang pemerataan dalam hal mengikuti diklat atau beberapa yang kurang minat dalam mengikuti diklat. Padahal dalam pasal 7 PerLAN No.10/2018 telah menyatakan sebelum melakukan peningkatan kompetensi melalui diklat akan adanya inventarisasi, verifikasi dan validasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi agar bisa mengetahui penempatan diklat dan minat PNS terhadap diklat yang akan diikuti atau disarankan karena diklat yang akan diikuti sangat diperlukan untuk membantu dalam meningkatkan kompetensi dan akan berpengaruh kepada pengembangan karier.

Beberapa data di atas menunjukkan bahwa meskipun upaya-upaya dalam mengikuti diklat pegawai PNS telah dilakukan, namun kenyataan hal ini bisa saja memberikan hasil yang belum maksimal dalam peningkatan pelaksanaan tugas sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Hal tersebut bisa terjadi, karena pengaturan dalam perencanaan pengembangan kompetensi PNS yang belum berjalan dengan baik, hal ini juga bisa disebabkan kurangnya pemerataan bagi PNS untuk mengikuti diklat yang dilaksanakan, atau kurangnya anggaran, serta materi diklat yang diadakan tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya dan malah pegawai PNS tersebut sulit mengimplementasikan hasil diklat yang di dapatkan. Sehingga peningkatan kompetensi sdangat perlu diperhatikan terutama yang

penting ialah penyusunan rencana dan kebutuhan pengembangan kompetensi PNS melalui pendidikan dan pelatihan. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber daya Manusia (BKPSDMD) Kota Makassar adalah badan daerah yang melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian dan pendidikan serta pelatihan sehingga perlu diteliti dalam instansi tersebut apakah sudah jelas dalam pelaksanaannya. Maka berdasarkan penjelasan diatas, penulis tertarik untuk mengkaji permasalahan yang timbul dalam penelitian yang berjudul: **“Pelaksanaan Penyusunan Kebutuhan dan Rencana Pengembangan Kompetensi PNS Melalui Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Kota Makassar”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi di Kota Makassar berdasarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018?
2. Bagaimanakah penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan kompetensi bagi PNS di Kota Makassar?

### **C. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui pelaksanaan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi Kota Makassar berdasarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018
2. Untuk mengetahui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terhadap pengembangan kompetensi bagi PNS di Kota Makassar

### **D. Kegunaan Penelitian**

Sebagaimana lazimnya suatu penelitian ilmiah, maka penelitian ini diharapkan memberi manfaat dan kegunaan sebagai berikut:

#### **1. Kegunaan Teoritis:**

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya khususnya pada pelaksanaan penyusunan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi bagi pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan berdasarkan Peraturan LAN Nomor 10 Tahun 2018.

#### **2. Kegunaan Praktis:**

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada Instansi dalam melihat efektivitas pengembangan kompetensi bagi pegawai negeri sipil melalui pendidikan dan pelatihan.

### **E. Keaslian Penelitian**

Keaslian penelitian ini sebagai bukti tidak adanya plagiarisme atau yang lebih sering disebut plagiat antara penelitian sebelumnya dengan penelitian

yang dilakukan. Berdasarkan hasil pencarian atas penelitian yang telah dilakukan melalui internet, ditemukan beberapa karya ilmiah yang membahas mengenai Peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan antara lain:

1. Riza Rezita, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perpustakaan dan Arsip Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (BPAD DIY), diterbitkan di Universitas Negeri Yogyakarta
2. Ardian Fauzi Rahman, Pengaruh Diklat dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kabupaten Banjarnegara, diterbitkan di Universitas Negeri Yogyakarta
3. Ummu Kalsum, Analisis Kompetensi Pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Barru, diterbitkan di Universitas Hasanuddin

Dari ketiga Skripsi tersebut membahas mengenai seberapa besar pengaruh pendidikan dan pelatihan yang telah diikuti terhadap kinerja pegawai di suatu instansi, pengaruh diklat dan motivasi dalam kinerja pegawai, mengenai kompetensi pegawai dilihat dari aspek pengetahuan, keterampilan, konsep diri, karakteristik pribadi, dan motif pegawai dalam menjalankan tugasnya.

Dimana perbedaan ketiga skripsi tersebut dengan penelitian saya yaitu ketiga penelitian lebih fokus mengarah pada pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan dan memberikan pengaruh terhadap kinerja dalam menjalankan tugasnya, sedangkan penelitian saya lebih fokus kepada pelaksanaan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN)**

##### **1. Aparatur Sipil Negara**

Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 pasal 1 bahwa Aparatur Sipil Negara adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada Instansi pemerintah. Dimana fungsi Aparatur sipil negara ialah sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, dan perekat dan pemersatu bangsa. Substansi yang terkandung dalam Undang-Undang ASN diantaranya menegaskan bahwa ASN adalah sebuah bentuk profesi bagi PNS dan PPPK, dengan penetapan ASN sebagai sebuah profesi, maka diperlukan adanya asas, nilai dasar, kode etik dan kode perilaku, serta pengembangan kompetensi.

Adapun beberapa prinsip yang menjadi landasan bagi ASN sebagai profesi untuk PNS dan PPPK berdasarkan UU ASN No.5/2014 pasal 3 yaitu:

- a. Nilai dasar: Harus dijunjung oleh ASN meliputi memegang teguh ideologi pancasila; setia dan mempertahankan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang sah; mengabdikan kepada negara dan rakyat Indonesia; menjalankan tugas secara profesional dan tidak berpihak; membuat keputusan

berdasarkan prinsip keahlian; menciptakan lingkungan non-diskriminatif;dsb.

- b. Kode etik dan kode perilaku: Bertujuan untuk menjaga martabat dan kehormatan ASN. Kode etik dan kode perilaku ini mengatur perilaku pegawai ASN agar melaksanakan tugasnya dengan jujur, bertanggung jawab, dan berintegritas tinggi; melaksanakan tugasnya dengan cermat dan disiplin; melayani dengan sikap hormat, sopan ,dan tanpa tekanan; melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;dsb.
- c. Komitmen, integritas moral, dan tanggung jawab pada pelayanan publik: Konsisten komitmen yang tinggi dari ASN merupakan hal yang esensial dalam memberikan pelayanan serta mencapai visi dan misi. Komitmen ini harus dimulai dari saat pengambilan keputusan sampai kepada pelaksanaan keputusan. Sebagai aparatur sipil negara sudah seharusnya memiliki tanggung jawab dari apa yang telah dilakukannya, baik itu pelayanan maupun sikapnya.
- d. Kompetensi yang diperlukan sesuai dengan bidang tugas: Setiap ASN memiliki kompetensi yang berbeda-beda satu dengan lainnya tergantung pada bidang tugas yang dimilikinya. Pemerintah perlu menganalisis dengan benar dan tepat setiap kompetensi yang dimiliki oleh ASN agar penempatan tugas dan jabatan tidak salah. Penempatan tugas dan jabatan yang tidak

sesuai dengan bidangnya pada akhirnya akan berdampak pada peran profesionalitas aparatur yang tidak akan maksimal dalam memberikan pelayanan. Profesionalitas ASN merupakan salah satu persyaratan yang diperlukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik

- e. Kualifikasi akademik: Dalam seleksi calon ASN, sudah pasti tingkat pendidikan terakhir menjadi penentu tingkat jabatan yang akan dibebankan oleh calon ASN tersebut. Seharusnya kualifikasi akademik bagi calon aparatur negara dilihat dari keahlian, kualifikasi, kompetensi, dan keterampilan yang dimiliki dari setiap calon karena tidak ada jaminan bahwa lulusan dari universitas ternama memiliki integritas yang lebih baik daripada universitas lainnya.
- f. Jaminan perlindungan hukum dalam melaksanakan tugas: Para aparatur negara tentu saja akan menghadapi beberapa kendala dalam menjalankan tugasnya dengan memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Tetapi pemerintah memastikan akan ada perlindungan hukum bagi aparatur yang sedang menjalankan tugas dengan catatan bahwa aparatur juga tidak melakukan pelanggaran hukum.
- g. Profesionalitas jabatan: Profesionalitas ASN merupakan salah satu persyaratan yang diperlukan untuk mewujudkan tata kelola pemerintah yang baik. Profesionalitas tersebut meliputi jabatan

dan tugas yang dijalani. Jabatan ASN perlu dianalisis agar suatu jabatan dapat ditempati oleh orang yang tepat. Ketetapan analisis jabatan menciptakan profesionalitas dalam memberikan pelayanan. Profesionalitas jabatan yang dipangku oleh ASN yang tepat secara kompetensi akan membantu mencapai tujuan dan keseimbangan organisasi.

Di samping itu, pegawai ASN juga mempunyai tugas pokok dalam UU No.5/2014 pasal 11 yaitu:

- a. Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan
- b. Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas dan
- c. Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Seperti yang telah disebutkan bahwa Aparatur sipil negara ialah PNS dan PPPK dimana memiliki hak dan kewajiban yang diperoleh. PNS berhak memperoleh yaitu gaji, tunjangan dan fasilitas;cuti;jaminan pensiunan dan jaminan hari tua;perlindungan; dan pengembangan kompetensi. Selain PNS yang memiliki hak. PPPK juga mempunyai hak. Dimana PPPK berhak memperoleh Gaji dan tunjangan;Cuti; Perlindungan; dan Pengembangan kompetensi

Hak yang diperoleh PNS dan PPPK memiliki sedikit perbedaan dilihat dari fasilitas dan jaminan pensiun dan jaminan tua, akan tetapi selain dari itu hak yang diperoleh itu sama terutama pada hak pengembangan kompetensi. Hal itu telah dituangkan berdasarkan UU No 5/2014 pasal 70 ayat (1) bahwa: “ setiap pegawai aparatur sipil negara memiliki hak dan kesempatan dalam mengembangkan kompetensi.”

## **2. Manajemen Pegawai Negeri Sipil (PNS)**

Manajemen pegawai negeri sipil adalah pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi dan nepotisme. Dalam manajemen pegawai negeri sipil adanya persyaratan untuk dapat diangkat dalam jabatan PNS untuk Jabatan Administrasi (JA), Jabatan Fungsional (JF), dan Jabatan Pimpinan tinggi (JPT) dimana memiliki syarat yaitu harus memiliki kompetensi teknis, kompetensi manajerial, kompetensi sosial kultural, dan standar kompetensi jabatan yang dibutuhkan. Hal tersebut membuktikan pengembangan kompetensi sangat penting untuk dilakukan.

Dimana pasal 203 ayat (1) tentang Manajemen Pegawai negeri sipil (PNS) tentang pengembangan kompetensi bahwa:

“pengembangan kompetensi perlu dilakukan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier.”

pengembangan kompetensi yang dimaksudkan dalam pasal 203 menjadi dasar pengembangan karier dan menjadi salah satu dasar bagi pengangkatan jabatan. Dalam pengembangan kompetensi PNS memiliki hak dan kesempatan yang sama untuk diikutsertakan dengan memperhatikan hasil penilaian kinerja dan penilaian kompetensi yang bersangkutan. Pengembangan kompetensi bagi PNS dilakukan paling sedikit 20 (dua puluh) jam pelajaran dalam 1 (satu) tahun. Dalam hal menyelenggarakan pengembangan kompetensi PPK wajib menetapkan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi, melaksanakan pengembangan kompetensi, melaksanakan evaluasi pengembangan kompetensi.

### 3. Pengembangan Kompetensi

#### 3.1 Kompetensi secara umum

Pada awalnya ada dua jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat yaitu Menurut Miller, Rankin dan Neathey:<sup>6</sup>

- 1) Kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian kompetensi ini dikenal dengan nama kompetensi teknis atau fungsional (*technical/functional competencies*) atau dapat disebut juga dengan istilah hard skills/hard competencies. Konsentrasi kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi baik.
- 2) Kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang yang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Pengertian kompetensi ini dikenal dengan nama kompetensi perilaku (*behavioural competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah kompetensi lunak (*soft skills/soft competencies*). Perlu diketahui disini bahwa perilaku merupakan

---

<sup>6</sup> Parulian Hutapea dan Nurianna Thoha, 2008, *Kompetensi Plus Teori Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang Dinamis*, PT.Gramedia Pustaka Utama, hlm.3-4

suatu tindakan (*action*) sehingga kompetensi perilaku akan teridentifikasi apabila seseorang memeragakannya dalam melakukan pekerjaan.

Selain dari definisi kompetensi yang dibuat oleh Miller, Rankin, and Neathey ada juga definisi dari Boyatzis (1982) yaitu:

“kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang disyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan”.<sup>7</sup>

Adapun beberapa pengertian Kompetensi dari beberapa ahli lainnya yaitu:

- a. Moekijat memberikan pengertian kompetensi merupakan “Gambaran kesanggupan yang telah ada untuk melaksanakan bermacam-macam tugas yang diperlukan oleh suatu pekerjaan tertentu, berupa keterampilan dan kecakapan yang telah dimiliki seseorang individu sehingga orang memiliki kesanggupan untuk melaksanakan bermacam-macam tugas yang diperlukan dalam suatu pekerjaan tertentu “.
- b. Sedarmayanti menjelaskan tiga hal penting yang disebut kompetensi. Pertama, kompetensi merupakan kombinasi dari tiga kawasan kemampuan manusia secara terkoordinasi: pengetahuan, keterampilan dan perilaku untuk meningkatkan kinerja. Kedua, indikator kuat tentang kompetensi disini adalah peningkatan kinerja sampai pada tingkat baik/sangat baik.

---

<sup>7</sup> *Ibid.*,

Ketiga, kombinasi pengetahuan, keterampilan dan perilaku adalah modal dasar untuk menghasilkan kinerja.<sup>8</sup>

Adapun dari beberapa pengertian yang dikemukakan oleh para ahli ada juga jenis Kompetensi dimana rincian kompetensi jabatan pada organisasi publik atau instansi pemerintah bagi pegawai aparatur terdiri atas masing-masing kompetensi dasar (*basic competence*) dan kompetensi bidang (*specific competence*), hal tersebut berdasarkan surat keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negara No.46a Tahun 2003, sebagai berikut:<sup>9</sup>

a. Kompetensi dasar (*Basic competence*):

- Integritas, yaitu bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai kebijakan organisasi dan kode etik profesi
- Kepemimpinan, yaitu tindakan yang dapat mempengaruhi orang lain agar orang lain tersebut mengikuti serta mendukung sesuatu yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi.
- Perencanaan dan pengorganisasian, yaitu menyusun rencana kerja dan melakukan tindakan tertentu dengan mempertimbangkan unit kerja lainnya sebagai satu tim serta mencapai tujuan bersama dalam organisasi

---

<sup>8</sup> Mumuh Muna'im, Op.cit, hlm 53-54

<sup>9</sup> Moehariono, 2010, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Bogor: Ghalia Indonesia. hlm.3

- Kerjasama, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan kemauan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok.
- Fleksibilitas, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam kondisi apapun dan dimanapun di dalam pekerjaannya.

b. Kompetensi bidang (*specific competence*):

Kompetensi bidang merupakan keahlian tertentu yang dimiliki sesuai dengan bidang atau tugas atau pekerjaannya dalam suatu organisasi serta dapat dipertanggungjawabkan.

### **3.2 Kompetensi bagi Pegawai Negeri Sipil**

Dalam rangka mewujudkan sistem pemerintahan yang bersih dan berwibawa (*good governance*) serta mewujudkan pelayanan publik yang baik tentunya perlu didukung adanya pegawai PNS yang profesional yang bertanggung jawab dan berkompeten dalam bidangnya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Dalam surat keputusan kepala Badan Kepegawaian Negara (2003) menjelaskan kompetensi sebagai kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang pegawai negeri sipil berupa: pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien. Dengan demikian seorang PNS harus memiliki kemampuan (*competence*). Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan,

keterampilan, dan sikap/perilaku dimana semua itu dibutuhkan PNS dalam menjalankan tugas pokoknya. Kompetensi yang harus dimiliki oleh ASN terutama PNS terdapat tiga karakteristik yang tertuang dalam UU No.5/2014 pasal 69 ayat (3) bahwa ada 3 yang dimaksud dengan kompetensi yaitu:

- a) Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman bekerja teknis;
- b) Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan; dan
- c) Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Ketiga kompetensi dasar tersebut merupakan kemampuan yang harus dimiliki terutama bagi PNS. Kemampuan ini sebagai syarat PNS dalam menjalankan tugas pokok sebagai pelayanan masyarakat. Kompetensi ini juga merupakan hasil penerapan dari kombinasi pengetahuan, keterampilan dan sikap/perilaku.

Dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 ayat (10) dinyatakan bahwa:

“Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan”.

Kemudian dalam konteks penyelenggaraan Sistem Administrasi Negara Kesatuan Republik Indonesia bahwa kompetensi dikelompokkan atas empat jenis yaitu:<sup>10</sup>

- a) Kompetensi teknik (*technical competence*) yaitu kompetensi mengenai bidang yang menjadi tugas pokok organisasi. Dimana tercantum dalam PP 101/2000 tentang diklat jabatan PNS bahwa kompetensi teknis adalah kemampuan PNS dalam bidang teknis tertentu untuk pelaksanaan tugas masing-masing.
- b) Kompetensi manajerial (*managerial competence*) yaitu kompetensi yang berhubungan dengan berbagai kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam menangani tugas organisasi. Kompetensi manajerial meliputi kemampuan menerapkan konsep dan teknik perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan evaluasi kinerja unit organisasi, juga kemampuan dalam melaksanakan prinsip good governance dalam manajemen pemerintahan dan pembangunan termasuk bagaimana mendayagunakan kemanfaatan sumberdaya pembangunan untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas.
- c) Kompetensi sosial (*social competence*) yaitu kemampuan melakukan komunikasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam pelaksanaan tugas pokoknya. Kompetensi sosial dapat terlihat dari lingkungan internal seperti motivasi SDM atau peran serta

---

<sup>10</sup> Ibid., hal.59

masyarakat guna meningkatkan produktivitas kerja atau yang berkaitan dengan lingkungan eksternal seperti melaksanakan pola kemitraan, kolaborasi dan pengembangan jaringan kerja dengan berbagai lembaga dalam rangka meningkatkan citra dan kinerja organisasi, termasuk bagaimana menunjukkan kepekaan terhadap hak asasi manusia, nilai-nilai sosial budaya dan sikap tanggap terhadap aspirasi dan dinamika masyarakat.

- d) Kompetensi intelektual atau strategik (*intellectual/strategic competence*) yaitu kemampuan untuk berpikir secara strategik dengan visi jauh ke depan. Kompetensi intelektual ini meliputi kemampuan merumuskan visi, misi, dan strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasi sebagai bagian integral dari pembangunan nasional , merumuskan dan memberi masukan untuk pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang logis dan sistematis, juga kemampuan dalam hal ini memahami paradigma pembangunan yang relevan dalam upaya mewujudkan *good governance* dan mencapai tujuan berbangsa dan bernegara serta kemampuan dalam menjelaskan kedudukan, tugas, fungsi organisasi instansi dalam hubungannya dengan Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia.

Setiap pegawai ASN terutama bagi PNS memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Dimana ada

beberapa bentuk pengembangan kompetensi tersebut bisa dilakukan melalui Pendidikan dan Pelatihan (diklat) dan Pendidikan formal dimana pengembangan kompetensi melalui pendidikan formal dapat dilakukan melalui dua jalur yaitu tugas dan izin belajar dan juga bisa melalui Non-diklat seperti sosialisasi,seminar,dll.

#### **4.Tahapan Perencanaan Pengembangan Kompetensi PNS**

Menurut PerLAN No.10/2018 pasal 7 bahwa dalam hal penyusunan perencanaan pengembangan kompetensi tingkat instansi dilakukan melalui tiga tahap yaitu Inventarisasi, Verifikasi, dan Validasi. Tingkat perencanaan pengembangan kompetensi tingkat instansi dilakukan oleh unit kerja yang mengelola penyelenggaraan urusan di bidang sumber daya manusia (SDM) dengan adanya melakukan rekapitulasi dan validasi perencanaan pengembangan kompetensi individu. Dimana Badan kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia daerah (BKPSDMD) sebagaimana dimaksud dalam pasal 5 huruf e angka 4 pada Peraturan Daerah Kota Makassar nomor 08 Tahun 2016 tentang susunan perangkat daerah mempunyai tugas membantu Walikota melaksanakan fungsi penunjang urusan pemerintahan bidang kepegawaian dan pendidikan serta pelatihan yang menjadi kewenangan daerah. Dimana dalam kebijakan teknis penyelenggaraan, pembinaan teknis, dan pemantauan, evaluasi dan pelaporan ialah tugas dan fungsi yang dilakukan oleh BKPSDMD.

Perencanaan pengembangan kompetensi juga tertuang di dalam pasal 205 PP No.11/2017 tentang manajemen pegawai negeri sipil.

Adapun beberapa tahapan perencanaan pengembangan kompetensi menurut PerLAN No.10/2018 terdiri dari:

1. Inventarisasi jenis kompetensi yang perlu dikembangkan dari setiap PNS

Dimana inventarisasi merupakan kegiatan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi setiap PNS dalam organisasi. Inventarisasi memerlukan Profil PNS (data personal, kualifikasi, rekam jejak jabatan, kompetensi, riwayat pengembangan kompetensi, riwayat hasil penilaian kerja, dan informasi kepegawaian lainnya), data hasil analisis kesenjangan kompetensi merupakan data yang dihasilkan dari hasil analisis antara profil kompetensi pegawai dengan standar kompetensi jabatan yang memuat tingkat kesenjangan pegawai pada kompetensi tertentu.

,dan data hasil analisis kesenjangan kinerja merupakan data kesenjangan kinerja yang dihasilkan dengan membandingkan hasil kinerja PNS dengan target kinerja jabatan yang didudukinya. Data analisis kinerja dapat diperoleh dari sistem penilaian kinerja instansi. Inventarisasi menghasilkan jenis kompetensi yang perlu dikembangkan Kegiatan inventarisasi dilakukan dengan memperhatikan:

- a. Dokumen perencanaan 5 tahunan instansi pemerintahan

b. Standar kompetensi jabatan

Inventarisasi dilakukan terhadap setiap PNS yang dimasukkan ke dalam sistem informasi pengembangan kompetensi Aparatur dan atasan langsung PNS memberikan pertimbangan terhadap inventarisasi.

2. Verifikasi merupakan kegiatan analisis dan pemetaan terhadap jenis kompetensi yang akan dikembangkan. Verifikasi memerlukan kesesuaian jenis kompetensi yang akan dikembangkan, kesesuaian jalur pengembangan kompetensi, pemenuhan 20 JP pengembangan kompetensi pertahun, ketersediaan anggaran, dan rencana pelaksanaan pengembangan kompetensi. Dimana dalam melakukan verifikasi harus memperhatikan dokumen perencanaan lima tahunan instansi pemerintah, standar kompetensi jabatan, dan manajemen talenta. Tahapan verifikasi menghasilkan dokumen kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi. Kebutuhan dan rencana terdiri dari:

- a. Nama dan nomor induk pegawai yang akan dikembangkan
- b. Jabatan yang akan dikembangkan
- c. Jenis kompetensi yang perlu dikembangkan
- d. Bentuk dan jalur pengembangan kompetensi

- e. Penyelenggara pengembangan kompetensi
  - f. Jadwal atau waktu pelaksanaan
  - g. Kesesuaian pengembangan kompetensi dengan standar kurikulum dari instansi pembina kompetensi
  - h. Kebutuhan anggaran
  - i. Jumlah JP
3. Validasi merupakan kegiatan pengesahan kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi. PPK melakukan validasi terhadap kebutuhan dan rencana. Validasi dilakukan terhadap kebutuhan dan rencana pengembangan kompetensi tingkat instansi untuk anggaran tahun berikutnya.

## **B. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS**

### **1. Pendidikan dan Pelatihan Secara Umum**

#### **1.1 Pengertian dan Tujuan Pelatihan**

Pelatihan merupakan salah satu komponen penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) pada sebuah institusi. Sesuai dengan pandangan Walter Dick dan kawan-kawan (2009) yang mendefinisikan pelatihan sebagai: “ *A pre-specified and planned experience that enable a person to do something that he or she could not do before.*” Dapat diartikan bahwa pelatihan merupakan pengalaman belajar yang sengaja dirancang agar dapat

membantu peserta dalam menguasai potensi yang belum dikuasai sebelumnya.

Definisi lain tentang pelatihan dikemukakan oleh Smith dan Ragan (2008) sebagai berikut:

*“ those instructional experiences that are focused upon individuals acquiring very specific skills that they will normally apply almost immediately”*

yang artinya program pelatihan dapat dimaknai sebagai pengalaman pembelajaran yang memfokuskan pada upaya individu untuk memperoleh keterampilan spesifik yang dapat segera digunakan.

Dari kedua definisi yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada dasarnya bermakna sebagai upaya yang dilakukan untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dapat digunakan segera untuk meningkatkan kinerja.<sup>11</sup>

Menurut Bernardin dan Russel bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performance pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Matheson juga mendefinisikan pelatihan sebagai pendekatan institusional yang disadari dan dimaksudkan untuk meningkatkan

---

<sup>11</sup> Benny A Pribadi, 2014, *Desain dan Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi*, Edisi Pertama, Prenada Media Group, hlm 1-2

kesanggupan staf guna mengisi peran khususnya, terutama dalam kaitannya dengan mengajar.<sup>12</sup>

Secara umum pelatihan adalah aktivitas atau kegiatan latihan untuk meningkatkan mutu, keahlian, kemampuan, dan keterampilan (dilakukan setelah dan selama menduduki jabatan atau pekerjaan tertentu).<sup>13</sup>

Adapun Tujuan Pelatihan yaitu agar peserta pelatihan baik kelompok atau organisasi maupun perseorangan dapat menguasai pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dilatihkan dalam program pelatihan sehingga dapat diaplikasikan baik untuk jangka waktu pendek maupun jangka waktu yang lama.<sup>14</sup> Tujuan pelatihan bisa juga suatu pernyataan tentang pengetahuan dan keterampilan dan sikap/perilaku yang diharapkan dapat dicapai atau dikuasai oleh peserta pelatihan ketika pelatihan selesai.

## 1.2 Pengertian dan Fungsi Pendidikan

Ada dua istilah yang hampir sama bentuknya dan sering digunakan dalam dunia pendidikan yaitu *Pedagogi* dan *Paedagoiek*. *Pedagogi* artinya “pendidikan” dan *Paeda* artinya “ilmu pendidikan”. *Pedagogik* atau “ilmu pendidikan” ialah yang menyelidiki, merenung

---

<sup>12</sup> Jejen Musfah, 2011, *Peningkatan Kompetensi Guru: Melalui Pelatihan dan Sumber Belajar Teori dan Praktik*, Edisi Pertama, Kencana, hlm 23

<sup>13</sup> Harsuko Riniwati, 2016, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*, UB Press, hlm 152

<sup>14</sup> Budi Santoso, 2010, *Skema dan Mekanisme Pelatihan: Panduan Penyelenggaraan Pelatihan*, Yayasan Terumbu Karang Indonesia, hlm 2

tentang gejala-gejala.<sup>15</sup> Dalam pengertian yang sederhana dan umum dimana makna pendidikan sebagai usaha manusia menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan, baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam masyarakat dan kebudayaan. Pendidikan juga dapat diartikan sebagai hasil peradaban bangsa yang dikembangkan atas dasar pandangan hidup bangsa itu sendiri (nilai dan norma masyarakat), yang berfungsi sebagai filsafat pendidikannya atau sebagai cita-cita dan pernyataan tujuan pendidikannya.<sup>16</sup> Sekaligus menunjukkan cara bagaimana warga negara bangsanya berpikir dan berperilaku secara turun-temurun. Dengan demikian, jelas bahwa mencapai tujuan pendidikan dalam upaya memajukan bangsa terjadi suatu proses pendidikan dalam upaya memajukan bangsa, terjadi suatu proses pendidikan dan proses belajar yang akan memberi pengertian, pandangan, dan penyesuaian bagi seseorang, masyarakat, maupun negara, sebagai penyebab perkembangannya. Menurut Melmambessy Moses bahwa pendidikan adalah proses pengalihan pengetahuan secara sistematis dari seorang kepada orang lain sesuai standar yang ditetapkan oleh para ahli. Dengan adanya transfer pengetahuan tersebut diharapkan dapat merubah

---

<sup>15</sup> Muhammad Anwar, 2015, *Filsafat Pendidikan*, Edisi Pertama, Kencana, hlm 20

<sup>16</sup> *Ibid.*,

sikap tingkah laku, kedewasaan berpikir dan kedewasaan kepribadian ke dalam pendidikan formal dan pendidikan informal.<sup>17</sup>

Adapun fungsi pendidikan menurut Undang-undang nomor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional dikemukakan bahwa fungsi pendidikan yaitu mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

## **2. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi PNS:**

### **2.1 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan PNS**

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) pegawai PNS memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas pegawai PNS, yaitu pegawai yang profesional yang ditandai dengan kepemilikan kompetensi, sikap dan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tuntutan tugas dan tanggung jawab serta peranannya dalam jabatan tertentu yang diemban/diduduki. Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan

---

<sup>17</sup> Moses, Melmambessy. "Analisis Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pengalaman Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Dinas Pertambangan dan Energi Provinsi Papua." Media Riset Bisnis & Manajemen 12.1 (2012), hlm 8-36

dalam suatu institusi atau organisasi biasanya disatukan menjadi diklat (pendidikan dan pelatihan). Pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pendidikan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja pegawai di masa depan. Menurut Pandodjo dan Husman (1998) mengemukakan bahwa “pendidikan merupakan usaha kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya teori untuk memutuskan persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan sedangkan, latihan merupakan kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja melalui pengetahuan praktis dan penerapannya dalam usaha pencapaian tujuan”.

## **2.2 Tujuan Pendidikan dan Pelatihan PNS**

Tujuan dari pendidikan dan pelatihan pegawai PNS adalah sebagai berikut:<sup>18</sup>

- a) Membina, memelihara, meningkatkan dedikasi aparatur sebagai unsur aparatur negara, abdi negara dan abdi masyarakat kepada Pancasila, UUD 1945, negara dan pemerintah

---

<sup>18</sup> Muh.Kadarisman,2018, *Manajemen Aparatur Sipil Negara*, PT.Raja Grafindo Persada.,Depok,hlm.169

- b) Meningkatkan mutu aparatur agar lebih mampu dan tinggi motivasinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya secara berdaya guna dan berhasil guna
- c) Membina aparatur agar menjadi aparatur yang mampu mencerdaskan kehidupan bangsa untuk mencapai tujuan nasional.

Adapun tujuan diklat jabatan pegawai PNS adalah untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pegawai PNS untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, serta sikap dalam melaksanakan tugas jabatan secara profesional yang dilandasi kepribadian dan etika aparatur negara sesuai dengan kebutuhan instansi. Dengan demikian tujuan dari pendidikan dan pelatihan bagi PNS dalam rangka peningkatan kompetensi profesinya. Diklat pegawai PNS merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya aparatur terutama untuk peningkatan profesionalisme yang berkaitan dengan keterampilan administrasi dan keterampilan manajemen (kepemimpinan). Dalam meningkatkan kualitas kemampuan pegawai PNS yang menyangkut kemampuan kerja, berpikir, dan keterampilan maka pendidikan dan pelatihan adalah hal yang paling penting untuk dilakukan. Pedoman umum pelaksanaan diklat ini sebagaimana telah diatur dalam Peraturan Pemerintah

Republik Indonesia Nomor 101 tahun 2000 tentang pendidikan dan pelatihan jabatan Pegawai Negeri Sipil.

### **2.3 Bentuk Pendidikan dan Pelatihan PNS**

Diklat bagi peningkatan profesi PNS dapat dilakukan dalam bentuk:<sup>19</sup>

a) Diklat Prajabatan

Diklat prajabatan dilaksanakan bagi calon PNS (CPNS) yang baru direkrut melalui seleksi formasi jenjang tingkat pendidikan yang dibutuhkan organisasi/instansi/lembaga. Diklat ini dimaksudkan untuk CPNS golongan I,II,III. Tujuan kegiatan ini dilaksanakan dalam rangka membentuk nilai-nilai dasar (*basic values*) profesi PNS, sikap dan perilaku disiplin PNS, dan pengetahuan tentang kedudukan dan peran PNS dalam NKRI. Ketiga jenis kompetensi inilah yang kemudian berperan dalam membentuk karakter PNS yang kuat yaitu PNS yang menjunjung tinggi standar etika publik dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga mampu bersikap dan bertindak profesional dalam melayani masyarakat.

b) Diklat kepemimpinan

Dalam membentuk sosok pemimpin birokrasi yang memiliki kemampuan yang tinggi dalam menjabarkan visi dan misi instansi ke dalam program instansi serta memimpin pelaksanaannya,

---

<sup>19</sup> Mumuh Munai'm, Op.cit,hlm.67

maka dilakukan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan kepada para pejabat yang akan menduduki jabatan struktural baik eselon IV,III,II dan I di seluruh kementerian/ lembaga/pemerintah daerah.

c) Diklat fungsional

Diklat fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan fungsional masing-masing.

d) Diklat teknis

Diklat teknis ialah diklat yang dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan masing-masing (peraturan kepala Lembaga Administrasi Negara nomor 18 tahun 2013).

Dari beberapa hasil penelitian dan fakta-fakta di lapangan menunjukkan bahwa kurikulum, program, dan materi pelajaran baik diklat pimpinan, fungsional, dan teknis lebih menonjolkan ranah kognitif dan psikomotorik ketimbang afektif. Akibatnya, diklat banyak menghasilkan pegawai PNS yang pintar, tetapi belum tentu menunjang tingginya nilai-nilai kejujuran dan keadilan. Belum tergarapnya ranah afektif maka, dalam hal pembinaan moral dan etika serta internalisasi dan sosialisasi nilai-nilai pemerintahan yang baik perlu dilakukan kepada para pegawai PNS. Karena itu, perlu

dipikirkan untuk meningkatkan proporsi ranah afektif dalam penyelenggaraan diklat.

### **C. Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan PNS**

Pendidikan dan Pelatihan PNS lebih berorientasi kepada kebutuhan pesertanya. Dimana diklat dibentuk agar membantu kemampuan para peserta dalam melaksanakan tugas dan juga meningkatkan dalam hal kinerja. Selain adanya peserta diklat, adanya juga widyaiswara atau pemateri yang merupakan sebagai fasilitator dalam proses belajar mengajar yang merupakan komponen utama dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan diklat. Oleh karena itu widyaiswara harus dapat menjalankan tugasnya secara profesional dalam hal menguasai ilmu yang akan diajarkan dan juga mampu menggunakan metode-metode mengajar dengan baik kepada peserta. Widyaiswara juga harus mampu membantu peserta diklat dalam meningkatkan daya serap, daya internalisasi, daya sosialisasi sehingga peserta diklat bersemangat untuk mengikuti dan belajar dengan baik, sehingga mendapatkan output secara optimal. Widyaiswara diklat bisa diambil dari luar instansi atau dari dalam instansi sendiri.

Diklat pegawai PNS lebih sering dianggap sebagai formalitas untuk memenuhi tuntutan misalnya terkait penempatan PNS dan

bukan sebagai instrumen dalam meningkatkan kapasitas PNS. Dengan demikian, sering terjadi PNS yang telah selesai mengikuti diklat tertentu, namun PNS tidak dimanfaatkan atau ditempatkan pada unit kerja sesuai keterampilannya dan pengetahuannya, sehingga penyelenggaraan diklat tersebut bisa juga dikatakan tidak berhasil. Dalam mendapatkan pegawai PNS dalam mencapai daya dan hasil guna yang baik diperlukan diklat yang mengarah pada hal-hal sebagai berikut:

- a. Peningkatan semangat dan pengabdian yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat, bangsa, negara dan tanah air
- b. Peningkatan kompetensi teknis, manajerial atau kepemimpinan, peningkatan efisiensi, efektivitas, kualitas pelaksanaan tugas yang dilakukan dengan semangat kerja sama dan tanggung jawab sesuai dengan lingkungan kerja dan organisasi.

Dalam konteks ini Lembaga Administrasi Negara (LAN) juga memiliki peran sangat penting di dalam menyiapkan program-program pelatihan di tingkat nasional serta melakukan supervisi bersama kementerian-kementerian terkait yang relevan terutama DiklatPim Tingkat III.<sup>20</sup>

Tahapan pelaksanaan diklat pegawai PNS tersebut tidak sama pada setiap lembaga/instansi, oleh karena itu perlu disusun suatu program diklat yaitu:

---

<sup>20</sup> Muh.Kadarisman, Op.Cit.hal.159

- a. Menentukan kebutuhan pelatihan yang merupakan tahapan awal yang harus ditentukan apa yang paling mendesak dan paling relevan dibutuhkan oleh peserta diklat, termasuk didalamnya menyiapkan instruktur, sarana dan prasarana, dan lain-lain
- b. Menata tujuan diklat dimana hal ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan seorang instruktur yang selanjutnya dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi keberhasilan atau kegagalan program diklat
- c. Menyusun program diklat untuk menentukan tingkat pencapaian, Melaksanakan diklat, sebelum mulai diadakan diklat terlebih dahulu harus memilih metode yang digunakan dalam diklat kemudian baru dilaksanakan. Evaluasi diklat yang bertujuan untuk melihat berhasil tidaknya suatu diklat secara efektif dan efisien.

Terkait materi diklat pegawai PNS harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi pelatihan pada umumnya menggunakan bahan tertulis sebagai dasar instruksi, pemeriksaan dan referensi agar dengan mudah dapat dipelajari oleh peserta diklat. Materi diklat ada kesesuaian dengan tingkat kognisi peserta diklat, dengan kebutuhan instansi dengan harapan karyawan dapat memiliki kompetensi sesuai beban tugas yang diemban. Kesesuaiannya dengan inovasi materi diklat berupa bahan materi dilengkapi dengan referensi tambahan yang sesuai, materi diklat

yang diberikan selalu baru dan materi diklat berorientasi menyiapkan kinerja dan perilaku kerja pegawai PNS.

Adapun mengenai metode pendidikan dan pelatihan menurut Munandar (2001) mengemukakan metode diklat pegawai PNS yaitu:

a) Metode latihan atau training terdiri dari lima cara:<sup>21</sup>

1. *On the job*, pada metode ini peserta diklat langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.

2. *Vestibule*, metode pelatihan dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh instansi teknis untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka memperkenalkan pekerjaan tersebut.

3. *Demonstration and example*, metode pelatihan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan. Biasanya dilengkapi dengan gambar/video.

4. *Simulation*, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan di jumpai di tempat kerja pegawai.

---

<sup>21</sup> Ibid., Hal 166-167

5. *Apprenticeship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pegawai sehingga dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.

b) *Classroom methods*, yang terdiri dari:

1. *Lecture* (ceramah), metode ini banyak diberikan dalam kelas. Pelatih memberikan teori-teori yang diperlukan, sementara yang dilatih mencatat dan mempersiapkannya

2. *Conference* (rapat), pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut. Peserta juga harus menggunakan gagasan-gagasannya, saran-sarannya berdiskusi dan memberikan kesimpulannya.

3. Program instruksi, peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaannya sudah diprogram melalui komputer dan buku-buku petunjuk.

4. Studi kasus, dalam metode ini pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta. Kasus tidak dilengkapi dengan data yang lengkap karena sengaja disembunyikan. Tujuannya agar peserta terbiasa mencari data dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya.

5. *Role playing*, metode ini dilaksanakan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan di dalam

sebuah organisasi tiruan. Misalnya hubungan antara atasan dan bawahan dalam situasi tertentu.

6. Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara meyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu, selain itu peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan mutlak benar, sehingga dengan demikian ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberi informasi.

7. Seminar, metode ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain. Peserta dilatih mempersepsi dan mengevaluasi, menerima atau menolak pendapat orang lain.

Berdasarkan uraian tersebut, hakikat pelaksanaan program diklat pegawai PNS ialah suatu upaya pengembangan pegawai PNS melalui jalur pendidikan formal dan non formal untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas kerja, mengurangi waktu belajar yang diperlukan pegawai untuk peningkatan profesional, mencapai kinerja yang terbaik, menciptakan sikap, loyalitas, kerja sama yang lebih bermanfaat, memenuhi persyaratan perencanaan pegawai

PNS, mengurangi jumlah kecelakaan kerja, dan membantu pegawai dalam peningkatan serta pengembangan pribadi mereka.

Dimana diklat merupakan suatu usaha peningkatan dalam mengisi kebutuhan jabatan dan juga menciptakan suatu keahlian baru. Usaha peningkatan telah lama dilakukan dan sudah cukup banyak pegawai PNS yang pernah mengikutinya dan mendapatkan penambahan atau peningkatan keterampilan, pengetahuan, serta perilaku kerja. Namun, pengalaman lapangan telah memberikan bukti bahwa training atau pendidikan formal tersebut tidak diikuti dengan tersedianya unit pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi yang didapatkan dari diklat dan sementara penempatan pegawai PNS lebih didikte oleh pimpinan yang lebih tinggi. Bahwa dalam peningkatan SDM publik tersebut tidak secara otomatis memperbaiki kinerjanya.

Faktor kebijakan pimpinan tetap merupakan lingkungan yang sangat menentukan kelangsungan penempatan mereka. Dalam hal intervensi tempat/unit kerja para pegawai PNS yang selesai di diklatkan atau pun mengenai masalah penempatan pegawai PNS yang tidak sesuai dengan keahliannya serta tantangan di masa mendatang dimana pihak yang bertanggung jawab di sektor publik ialah pimpinan puncak di instansi pemerintah yang harus melihat usaha peningkatan SDM publik dalam konteks jangka panjang dan tidak sekadar pemilihan jenis skill yang hendak ditularkan kepada

pegawai PNS dan mengatur penyelenggaraan diklatnya. Bila hal ini tidak diperhatikan, peningkatan pegawai PNS justru menimbulkan frustrasi pegawai dan bahkan mengurangi kepercayaan terhadap pemerintah sebagai pihak yang mensponsori program-program diklat. Karena itu, pemerintah adalah pihak yang harus cepat tanggap atau responsif dalam menanggapi hal ini. Diklat berbasis kompetensi sangat diperlukan dalam pengembangan SDM aparatur karena diklat yang berbasis kompetensi memungkinkan peserta setelah selesai tidak akan sekedar mengerti akan tetapi dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan. Melalui diklat berbasis kompetensi pegawai PNS akan terbantu di dalam mengerjakan pekerjaan yang ada dapat meningkatkan tanggung jawab dan mengembangkan karier.

#### **D. Penentuan Peserta Pendidikan dan Pelatihan PNS**

Beberapa Persyaratan umum calon Peserta yang dapat mengikuti Pendidikan dan Pelatihan fungsional meliputi:<sup>22</sup>

1. Diusulkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian tingkat Eselon II

---

<sup>22</sup>Profil Pelatihan: Pembentukan Jabatan Fungsional Teknik Jalan dan Jembatan Tingkat Ahli, Diklat Sistem Informasi bpsdm pupr Kementerian PUPR, [https://bpsdm.pu.go.id/center/pelatihan/diklat-detail-view?id\\_diklat=195](https://bpsdm.pu.go.id/center/pelatihan/diklat-detail-view?id_diklat=195) (06 Juni 2021)

2. Mempunyai dasar pendidikan dan/ atau memangku jabatan yang sesuai dengan pendidikan dan pelatihan aparatur yang akan diikuti
3. Tidak dalam keadaan sedang diproses dan atau menjalani hukuman disiplin Pegawai Negeri Sipil
4. Tidak sedang menjalani pemberhentian sementara sebagai Pegawai Negeri Sipil
5. Sehat jasmani dan rohani yang dibuktikan dengan surat keterangan dokter
6. Penilaian kinerja/pelaksanaan pekerjaan 1 (satu) tahun terakhir dengan nilai baik.

Persyaratan khusus Diklat Fungsional:

1. Calon Peserta dari Kementerian PUPR:

- a). Peserta adalah aparatur Kementerian PUPR yang baru diangkat dalam jabatan fungsional, dan bagi PNS perpindahan jabatan untuk dapat diangkat dalam Jabatan Fungsional
- b). Peserta adalah aparatur Kementerian PUPR yang telah menduduki Jabatan Fungsional tertentu dan akan naik jabatan setingkat lebih tinggi
- c). Memenuhi persyaratan-persyaratan lain sesuai ketentuan.

2. Calon Peserta dari Instansi Pusat:

- a). Pimpinan unit kerja yang membidangi jabatan fungsional mengajukan pencalonan kepada Pejabat Pembina Kepegawaian
- b). Pejabat Pembina Kepegawaian, mengajukan pencalonan kepada Kementerian PUPR c.q Kepala BPSDM, dengan tembusan Kepala Pusdiklat Menjafung
- c). Unit kerja yang tugas dan fungsinya di bidang Diklat mengajukan daftar calon peserta kepada Pusdiklat Menjafung
- d). Pusdiklat Menjafung melakukan seleksi administratif dan menempatkan calon peserta Diklat sesuai ketentuan.

### 3. Calon Peserta dari Provinsi:

- a). Pimpinan unit kerja yang membidangi jabatan fungsional di tingkat Provinsi mengajukan pencalonan kepada Gubernur
- b). Gubernur mengajukan pencalonan kepada Kementerian PUPR c.q Kepala BPSDM, dengan tembusan Kepala Pusdiklat Menjafung;
- c). Unit kerja yang tugas dan fungsinya di bidang Diklat mengajukan daftar calon peserta kepada Pusdiklat Menjafung
- d). Pusdiklat Menjafung melakukan seleksi administratif dan menempatkan calon peserta Diklat sesuai ketentuan.

### 4. Calon Peserta dari Kabupaten/Kota:

- a). Pimpinan unit kerja yang membidangi jabatan fungsional di tingkat Kabupaten/Kota mengajukan pencalonan kepada Bupati/Walikota
- b). Bupati/Walikota mengajukan pencalonan kepada Kementerian PUPR c.q Kepala BPSDM, dengan tembusan Kepala Pusdiklat Menjafung
- c). Unit kerja yang tugas dan fungsinya di bidang Diklat mengajukan daftar calon peserta kepada Pusdiklat Menjafung; dan
- d). Pusdiklat Menjafung melakukan seleksi administratif dan menempatkan calon peserta Diklat sesuai ketentuan.

#### **E. Gambaran Umum BKPSDMD Kota Makassar**

Dalam pasal 2 ayat (1) dan (2) Peraturan Walikota Makassar Nomor 111 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah menjelaskan:

“(1)Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah melaksanakan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang kepegawaian dan pendidikan serta pelatihan yang menjadi kewenangan daerah (2) Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah dipimpin oleh seorang kepala badan yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada walikota melalui sekretaris daerah.”

## **1. Fungsi dan Tugas Pokok BKPSDMD Kota Makassar**

Dalam Peraturan Walikota No.111/2016 pasal 4 tentang tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah . Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah mempunyai tugas membantu walikota melaksanakan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang kepegawaian dan pendidikan serta pelatihan yang menjadi kewenangan Daerah. BKPSDMD dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada ayat (1), menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyusunan kebijakan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang kepegawaian dan pendidikan serta pelatihan
- b. Pelaksanaan dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang kepegawaian dan pendidikan serta pelatihan
- c. Pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas dukungan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang kepegawaian dan pendidikan serta pelatihan

- d. Pembinaan teknis penyelenggaraan fungsi penunjang Urusan Pemerintahan bidang kepegawaian dan pendidikan serta pelatihan
- e. Pelaksanaan fungsi lain yang diberikan oleh Walikota sesuai tugas dan fungsinya

Berdasarkan tugas dan fungsi BKPSDMD mempunyai uraian tugas sebagai berikut:

- a. Merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang pendapatan daerah
- b. Merumuskan visi dan misi badan
- c. Merumuskan dan mengendalikan pelaksanaan program dan kegiatan sekretariat dan bidang pengadaan dan informasi, bidang pengembangan karier dan Hak-hak Aparatur Sipil Negara, Bidang diklat dan pengembangan kompetensi dan bidang kinerja dan penghargaan
- d. Merumuskan rencana strategis (RENSTRA) dan rencana kerja (RENJA), Indikator kerja utama (IKU), Rencana kerja dan anggaran (RKA)/RKPA, Dokumen pelaksanaan anggaran (DPA)/ DPPA dan Perjanjian kerja (PK) badan.
- e. Mengoordinasikan dan merumuskan bahan penyiapan penyusunan Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah (LPPD), Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) dan

Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)/Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Kota dan segala bentuk pelaporan lainnya sesuai bidang tugasnya

- f. Merumuskan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)/Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) badan
- g. Merumuskan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan Standar Pelayanan (SP) badan
- h. Mengkoordinasikan pembinaan dan pengembangan kapasitas organisasi dan tata laksana
- i. Menyusun rencana dan program pelaksanaan pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian Pegawai Negeri Sipil sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
- j. Melaksanakan pelayanan administrasi kepegawaian dalam pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian dalam dan dari jabatan struktural atau fungsional sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
- k. Melaksanakan penyiapan dan penetapan pensiun Aparatur Sipil Negara sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang

ditetapkan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku

- l. Melaksanakan penyiapan dan penetapan gaji, tunjangan dan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara sesuai dengan norma, standar dan prosedur yang ditetapkan dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
- m. Mengelola Sistem Informasi Kepegawaian Daerah
- n. Mengoordinasikan kerjasama dengan instansi dan pihak terkait dalam rangka pelaksanaan kediklatan
- o. Mengevaluasi pelaksanaan tugas dan menginventarisasi permasalahan di lingkup tugasnya serta mencari alternatif pemecahannya
- p. Mempelajari, memahami dan melaksanakan ketentuan yang berlaku berkaitan dengan lingkup tugasnya sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas
- q. Memberikan saran dan pertimbangan teknis kepada pimpinan
- r. Melaksanakan koordinasi dengan instansi terkait lainnya sesuai dengan lingkup tugasnya
- s. Membina, membagi tugas, memberi petunjuk, menilai dan mengevaluasi hasil kerja bawahan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lancar sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- t. Melaksanakan pembinaan jabatan fungsional
- u. Melaksanakan pembinaan unit pelaksana teknis

- v. Menyampaikan laporan hasil pelaksanaan tugas kepada walikota melalui sekretaris Daerah
- w. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya yang diberikan oleh walikota.

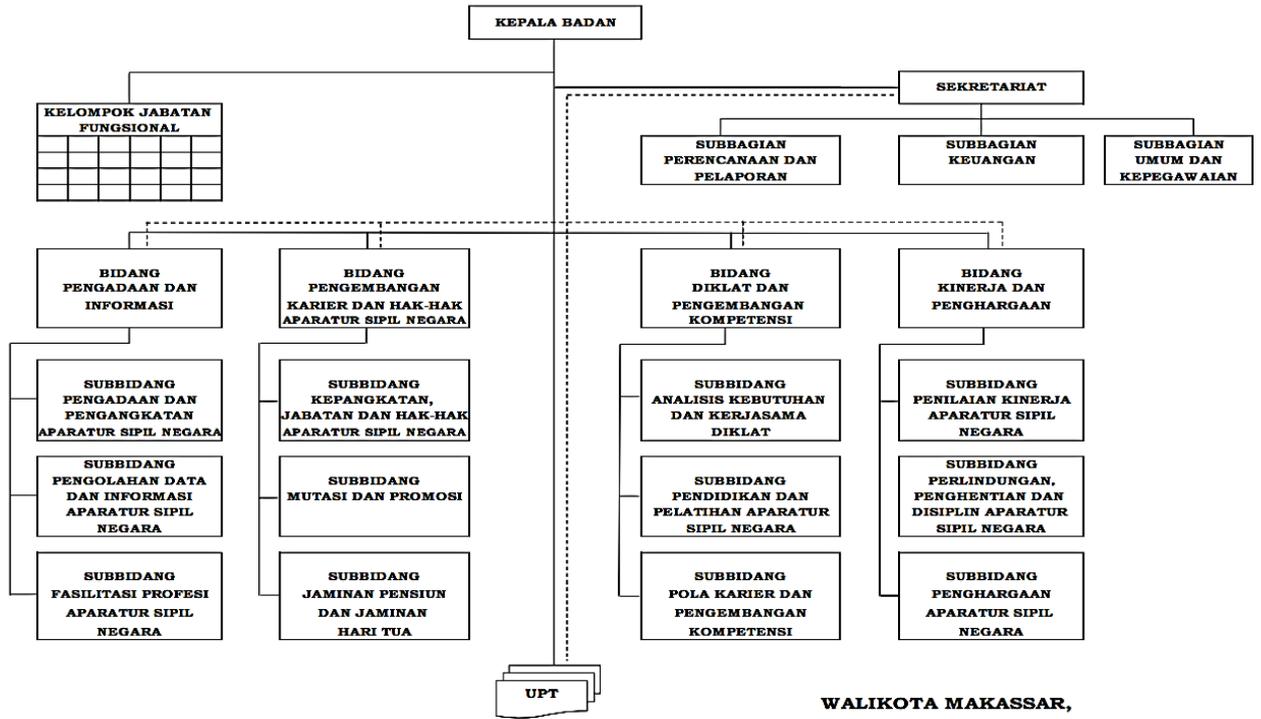
## **2. Struktur Organisasi BKPSDMD Kota Makassar**

Struktur organisasi BKPSDMD Kota Makassar diatur dalam Peraturan Walikota No.111/2016 tentang “Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah”, pada **Gambar**

### **2.1.**

**Gambar 2.1**

**Struktur Organisasi BKPSDMD**



**WALIKOTA MAKASSAR,**

**MOH. RAMDHAN POMANTO**