

PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) TENAGA KEPENDIDIKAN UIN ANTASARI BANJARMASIN MELALUI METODE PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Oleh: Arbani

(Analisis Kepegawaian Madya UIN Antasari Banjarmasin)
UIN Antasari Banjarmasin Jln. Yani Km. 4,5 Banjarmasin Kalimantan Selatan
arbani@uin-antasari.ac.id

Abstract

Development of employee competency State Civilian Officials (ASN) basically aims to ensure and maintain the ability of employees to meet the qualifications so as to provide optimal contribution to the organization. One form of employee development is education and training. Education and training can through off the job and on the job training. Off the job training namely the approach of training outside the workplace that provide opportunities for employees to get out of the routine of work and concentrate in studying something related to work. While on the job training approach is the approach of the training provided to adjust working methods, adaptation to the job, using the media work or work tools directly.

Keywords: Employee, Competency, Education and Training

A. Pendahuluan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral pegawai sesuai dengan kebutuhan jabatan. Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja (Hasibuan, 2002; 69). Pengembangan didasarkan pada fakta bahwa seorang pegawai membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik dalam melaksanakan tugas dan fungsinya selama kariernya. Persiapan karir jangka panjang dari seorang pegawai untuk serangkaian posisi inilah yang dimaksudkan dengan pengembangan pegawai.

Sejalan dengan itu, pengembangan mempunyai lingkup yang luas. Sebagaimana Smith (2000; 2) mengemukakan

“Development: the growth or realization of a person ability through conscious or unconscious learning”. Ini berarti bahwa pengembangan meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai bukan hanya pendidikan dan pelatihan. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang umum organisasi. Hasilnya bersifat tidak langsung dan hanya dapat diukur dalam jangka panjang. Pelatihan diarahkan untuk memperbaiki prestasi kerja saat ini sedangkan pengembangan adalah untuk mengembangkan keterampilan untuk pekerjaan masa depan.

Dalam tahap pengembangan pegawai, Simamora (1997; 342) mengungkapkan dua aspek kegiatan penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain, yakni kegiatan pelatihan dan kegiatan pengembangan sumber daya

manusia itu sendiri. Kedua kegiatan tersebut dimaksudkan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki pegawai agar dapat digunakan secara efektif. Kegiatan pelatihan dipandang sebagai awal pengembangan pegawai, yaitu dengan diadakannya proses orientasi yang kemudian dilanjutkan secara berkelanjutan selama pegawai tersebut berada di dalam organisasi. Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bentuk orientasi ini dilaksanakan melalui proses pendidikan dan pelatihan (Pasal 63 Ayat 4).

Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa dalam rangka usaha mencapai tujuan nasional untuk mewujudkan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban modern, demokratis, makmur, adil dan bermoral tinggi, maka diperlukan Pegawai Negeri sebagai unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat dalam menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan kepada Pancasila dan Undang-undang Dasar 1945. Untuk itu, perlu diwujudkan Pegawai Negeri Sipil yang berkemampuan melaksanakan tugas secara profesional dan bertanggungjawab dalam menyelenggarakan tugas pemerintahan dan pembangunan, serta bersih dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme.

Untuk maksud di atas, Pemerintah seperti disebutkan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 di atas berupaya untuk meningkatkan pengelolaan Pegawai Negeri melalui suatu sistem yang disebut "Manajemen Pegawai Negeri Sipil". Manajemen Pegawai Negeri Sipil

diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna. Kebijakan-kebijakan yang terdapat dalam Manajemen Pegawai Negeri Sipil mencakup penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya Pegawai Negeri Sipil, pemindahan, gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban dan kedudukan hukum.

Pengembangan atau pembinaan kepegawaian menyangkut dua hal pokok yang melingkupinya, yakni pengembangan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia dan pengembangan dalam peningkatan karier pegawainya (M.Irfan, 2002). Kedua hal ini menjadi penting untuk diperhatikan karena keduanya mendorong terciptanya misi dari organisasi/instansi pemerintah yaitu kualitas pelayanan pegawai yang diberikan kepada masyarakat.

Pada realitanya kedua hal di atas mengalami distorsi dalam pelaksanaannya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan seringkali tidak diarahkan pada analisis kebutuhan organisasi/unit kerja. Kondisi ini menyebabkan tidak optimalnya output atau outcome dari penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan bagi peningkatan kinerja pegawai maupun organisasinya. Sementara itu, dalam pengembangan karier pegawai juga tidak jarang tanpa mendasarkan pada profesionalisme (merit system), akan tetapi lebih kepada senioritas atau pertimbangan-pertimbangan lainnya. Hal-hal semacam ini pada akhirnya menyebabkan pembinaan atau pengembangan pegawai, khususnya Pegawai Negeri Sipil, menjadi tidak maksimal.

Visi UIN Antasari Banjarmasin yaitu menjadi Universitas yang unggul dan berakhlak.

Misi UIN Antasari Banjarmasin:

- a. Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran yang unggul dalam berbagai disiplin ilmu yang terintegrasi dengan kebangsaan, berbasis karakter dan kearifan lokal, serta berwawasan global;
- b. Mengembangkan riset berbagai disiplin ilmu integratif yang relevan dengan kebutuhan masyarakat dan berdampak terhadap kelestarian alam;
- c. Mengembangkan pola pengabdian yang relevan dengan kebutuhan masyarakat;
- d. Membangun kepercayaan dan kerjasama yang saling menguntungkan dengan lembaga regional, nasional dan internasional; dan
- e. Mengembangkan tata kelola berdasarkan manajemen modern dalam rangka mencapai kepuasan Sivitas Akademika dan stakeholders.

Pengembangan UIN Antasari Banjarmasin dilakukan melalui penataan sistem dengan membangun wacana dan wawasan bahwa Perguruan Tinggi haruslah dilihat sebagai suatu sistem, karena itu, semua potensi, sumber daya, peluang, kelemahan, serta resiko pengelolaan UIN Antasari Banjarmasin secara keseluruhan sebagai sistem dapat saling mempengaruhi manajemen UIN Antasari Banjarmasin.

Untuk mewujudkan otonomi penyelenggaraan pendidikan tinggi di UIN Antasari Banjarmasin, sudah saatnya kita memandang bahwa pendidikan kita harus memiliki paradigma, visi dan misi yang jelas, paling tidak dapat dilihat dari sisi pemetaan sumber daya manusia hari ini dan yang akan datang, kebutuhan dan harapan (*needs and hoppeness*) masyarakat pendidikan, bentuk kompetisi global, prospek sumber daya manusia lokal dalam menyikapi sumber daya manusia global, sampai kepada reformasi pendidikan dan pembelajaran dalam memasuki kompetisi

global tersebut, sehingga pada akhirnya pendidikan benar-benar menjadi otonom. Untuk menjawab tantangan tersebut UIN Antasari telah dan sedang berbenah diri dengan "paradigma baru menjadi universitas yang unggul dan berakhlak".

Adanya spirit baru dalam mengubah paradigma perguruan tinggi dari suatu institusi yang kental dengan pengembangan ilmu pengetahuan menjadi suatu lembaga yang berorientasi kepada organisasi penyedia informasi dan pelayanan publik dalam konteks pengembangan akademik. Kebutuhan akan organisasi yang berorientasi pada output, semakin menjadi praktek yang dianut secara luas oleh pemerintahan modern di berbagai negara.

Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sering mendapat sorotan dari berbagai kalangan. Bahkan, berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja PNS. Alasan mendasar adalah para PNS dinilai kurang produktif, menghamburkan uang Negara, kurang disiplin serta rendahnya etos kerja. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada para PNS di hampir seluruh instansi pemerintah, demikian pula dengan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) utamanya dalam menghadapi era digitalisasi dokumen di era manajemen informasi yang sudah menggunakan basis web (*web-based*). UIN Antasari Banjarmasin merupakan lembaga pemerintah yang telah berupaya mengikuti perkembangan teknologi informasi dalam menjalankan tugas, pokok dan fungsinya.

Maka oleh karena itu Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam menghadapi era digitalisasi dokumen menjadi sangat urgen dalam mencapai tujuan "paradigma baru menjadi universitas yang unggul dan berakhlak".

Dalam pelaksanaan tugas, pokok dan fungsi sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri, UIN Antasari merupakan lembaga pemerintah yang telah berupaya mengikuti perkembangan teknologi informasi dalam menjalankan tugas, pokok dan fungsinya. Pun demikian masih terdapat berbagai masalah dalam pelaksanaannya. Sehingga terdapat kekurang optimalan dalam pelayanan terhadap stakeholder lembaga, dan juga terhadap civitas akademika lainnya.

Menurut Schuler dan Jackson (1997; 323) pengembangan pegawai adalah merupakan kegiatan dalam rangka mempersiapkan para pegawai untuk kemajuan dikemudian hari, Kegiatan pengembangan juga menjamin pegawai memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan. Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyaratkan sehingga selaras dengan tujuan organisasi agar dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan unsur yang sangat penting dalam organisasi sebab pegawai merupakan aset yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Notoatmodjo (2003; 4) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal. Pengembangan mewakili suatu inventasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa yang akan datang (Siagian, 2007; 183).

Dalam merencanakan pengembangan pegawai, perlu adanya koordinasi yang

cukup baik antara setiap unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Hal ini penting mengingat setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang berada di unit kerja tersebut. Bagian kepegawaian harus dapat melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai agar organisasi memiliki ketersediaan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi organisasi. Dengan pengembangan yang terencana maka organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk suatu posisi, jabatan atau tugas tertentu. Oleh karena itu, bagian kepegawaian berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan pegawai. Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku bagi pegawai di setiap unit kerja.

Fokus penelitian ini sebagai berikut:

(1) metode pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada UIN Antasari Banjarmasin dalam meningkatkan mutu Pegawai ASN sesuai dengan standar UU Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara; (2) pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan yang efektif dan efisien dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada UIN Antasari sehingga mampu mencapai Visi dan Misi UIN Antasari.

B. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam pemecahan permasalahan yang ditemukan di lingkungan UIN Antasari yang disusun berdasarkan metode deskriptif kualitatif. Dalam suatu penelitian, metode pengumpulan data merupakan faktor yang

cukup penting dan mempengaruhi hasil penelitian. Hal ini disebabkan karena dengan pemilihan metode yang tepat, maka akan dapat diperoleh data yang tepat, relevan dan akurat.

Dalam Pelaksanaan penelitian ini penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu wawancara, dokumentasi dan aplikasi pelaksanaan diklat. Pengumpulan data yang berasal dari wawancara atau interview dan pengumpulan dokumen, kemudian memilih data yang sesuai dengan penelitian ini. Menerangkan serta menafsirkan dan menghubungkan dengan peristiwa yang lain, dalam penelitian ini yang menjadi obyek dokumentasinya adalah arsip dan data-data dalam pengembangan kompetensi pegawai aparatur sipil Negara (ASN) pada UIN Antasari Banjarmasin.

Dokumentasi yaitu pengumpulan data yang berasal dari dokumen, kemudian memilih data yang sesuai dengan penelitian ini. Menerangkan serta menafsirkan dan menghubungkan-hubungkan dengan peristiwa yang lain, dalam penelitian ini yang menjadi obyek dokumentasinya adalah arsip dan data dalam pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada STAIN Curup.

C. Hasil dan Pembahasan

Konsep Pengembangan Kompetensi ASN Spencer and Spencer (dalam Pasolong, 2007; 93), kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu “*threshold competencies*” dan “*differentiating competencies*”. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan

differentiating competencies adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran “*threshold competencies*”, selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kinerjanya maka hal itu sudah masuk kategori “*differentiating competencies*”. Menurut McClelland, (1997; 217) bahwa kompetensi sebagai “*an underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaan).

Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Pendapat yang berbeda dikemukakan Sedangkan motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses seleksi. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta kematangan berpikir yang otomatis dibarengi dengan perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan.

Sedangkan Mitrani dalam Spencer dan Spencer (1993) mengatakan bahwa

kompetensi sebagai “*an underlying characteristic’s of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*”. (karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya).

Dari pengertian kompetensi diatas dapatlah dipahami bahwa sesungguhnya kompetensi selalu melekat pada diri seseorang karena menyangkut karakteristik seseorang dan bagaimana efektifitas seseorang dalam bekerja. Spencer menjelaskan arti penting dari peningkatan kemampuan dan pengetahuan yang mendukung efektifitas seseorang dalam bekerja berasal dari proses pendidikan dan pelatihan.

1. Peningkatan Kompetensi melalui Pendidikan dan Pelatihan

Salah satu bentuk program pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith (2000; 2) “*training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*”. (Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan). Simanjuntak (1985; 58) pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertical.

Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertical memperdalam satu bidang tertentu.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efektifitas dan efisiensi organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena ini program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi pegawai setiap pegawai. Rivai (2009; 213) menyatakan pelatihan biasanya terfokus usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerja mereka. Dalam pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai pada pekerjaan. Melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik.

Thoha (2005) mengemukakan “Dasar pertimbangan instansi dalam melaksanakan diklat untuk para pegawainya adalah pembinaan dan pengembangan karir pegawai yang bersangkutan, kepentingan promosi, tersedianya anggaran dan syarat-syarat pegawai yang mengikuti diklat. Untuk pemilihan pegawai yang diikutsertakan dalam diklat didasarkan pada kebutuhan organisasi, alasan peningkatan kinerja, kemampuan dan keterampilan pegawai, kepangkatan ...”

Schuler dan Jackson (1997; 325) pelatihan dimaksudkan untuk menghilangkan kekurangan baik yang ada sekarang maupun yang akan datang yang menyebabkan pegawai bekerja dibawah standar yang diinginkan. Pendidikan dan

pelatihan mempunyai fokus peningkatan kompetensi pegawai berupa keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat-manfaat pendidikan dan pelatihan bagi organisasi pada umumnya dapat dirasakan dengan segera setelah pegawai terbut kembali bertugas.

Donalson dan Scannel (1993) menyatakan bahwa pelatihan efektif bukan sekedar mengatakan atau menunjukkan kepada seseorang bagaimana melakukan sebuah tugas tetapi upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan sehingga peserta pelatihan menerima dan melakukan latihan tersebut pada saat melakukan pekerjaannya. Pelatihan harus mempelajari keterampilan atau teknik-teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi di tempat tugasnya. Pene-kanan pelatihan adalah pada peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas saat ini.

Tanggung jawab pendidikan dan pelatihan dalam organisasi berada pada seluruh komponen organisasi pimpinan organisasi memiliki tanggung jawab atas penyampaian kebijakan umum dan prosedur yang dibutuhkan dalam menerapkan program-program pelatihan, melakukan pengendalian administrasi terhadap pelaksanaan program pelatihan. Bagian kepegawaian atau personalia pada intinya memberikan dukungan staf. Bagian ini membantu manajemen lini dalam pelatihan dan pengembangan dengan menyediakan sumber daya dalam program pelatihan.

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan

kompetensi. Pengemb-angan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab dan mem-perkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Untuk mengembangkan kompetensi ASN setiap instansi pemerintah wajib menyusun rencana pengembangan kompe-tenensi dalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan karir khususnya PNS. Pengembangan karier PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi:

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

Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut ASN dapat dilakukan dengan off the job training maupun dapat dilakukan dengan on the job training, dengan melakukan pembimbingan, praktek kerja di intansi lain atau melalui pertukaran antara PNS dan pegawai swasta.

2. Pendekatan Pendidikan dan Pelatihan Pegawai ASN

Sule dan Saefullah (2009; 205) secara garis besar mengemukakan pende-

katan pengembangan pegawai melalui pendidikan dan pelatihan yaitu off the job dan on the job training. Program pelatihan pada umumnya dilakukan melalui metode *off the job training*, yaitu pendekatan pelatihan di luar tempat kerja yang memberikan kesempatan pada pegawai untuk keluar dari rutinitas pekerjaan dan berkonsentrasi dalam mempelajari sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan pendekatan *on the job training* adalah pendekatan pelatihan yang diberikan ditempat kerja.

Pada umumnya pendekatan pelatihan di luar tempat kerja dilakukan di tempat-tempat pemusatan pelatihan pegawai seperti Badan Diklat atau pusat pengembangan pegawai. Sule dan Saefullah (2009; 205) secara garis besar mengemukakan program pengembangan pegawai dalam organisasi yaitu off the job training antaranya yaitu,

- a. *Executive development programme*, yaitu program pengiriman pegawai untuk berpartisipasi dalam berbagai program khusus di luar organisasi yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya.
- b. *Laboratory training*, yaitu berupa program yang ditujukan kepada pegawai untuk mengikuti program simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan organisasi dimana metode yang biasa digunakan adalah metode role playing, simulasi dan lain-lain.
- c. *Organisational development*, yaitu program yang ditujukan kepada pegawai dengan mengajak mereka untuk berfikir mengenai bagaimana cara memajukan organisasi.

Pengembangan pegawai diluar tempat kerja pada umumnya dilakukan dalam bentuk pelatihan. Pelatihan adalah proses sistematis perubahan perilaku para

pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasi atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Simamora, 1997; 342).

Menurut Cherrington (1995) sebagaimana dikemukakan Sujoko (2012), metode *off the job training* dibagi menjadi 13 macam, antara lain:

- a. *Vestibule training*, pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.
- b. *Lecture*, merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
- c. *Independent self-study*, pelatihan yang mengharapakan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional, mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
- d. *Visual presentations*, pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.
- e. *Conferences and Discussion*, pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.
- f. *Teleconferencing*, pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan peserta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
- g. *Case studies*, pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.
- h. *Role play*, pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyele-

saikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.

- i. *Simulation*, pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.
- j. *Programmed instruction*, merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan komputer.
- k. *Computer-based training*, merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.
- l. *Laboratory training*, pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tidak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.
- m. *Programmed group exercise*, pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekenasama dalam memecahkan suatu permasalahan.

Pendekatan *on the job training* adalah bentuk pelatihan ditempat kerja. Pada pendekatan ini pegawai belajar langsung di tempat kerjanya, menyesuaikan metode kerja, melakukan adaptasi dengan pekerjaan, menggunakan media kerja atau alat kerja secara langsung dan belajar dari yang lain (Smith, 2000).

Menurut Cherrington (1995), mengatakan bahwa metode *on the job training* cenderung berfokus pada pengembangan dan pelatihan jangka panjang. Metode *on the job training* dibagi menjadi 6 macam yaitu:

- a. Pelatihan instruksi pekerjaan (*job instruction training*)

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan berdasarkan dari masing-masing tugas dasar pekerjaan.

- b. *Apprenticeship*

Suatu cara mengembangkan keterampilan pengrajin atau pertukangan. Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja sama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan. Pelatihan ini tidak mempunyai standar format.

- c. *Internship dan Assistantships*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan apprenticeship tetapi mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh internship training adalah magang.

- d. *Job rotation dan transfer*

Pelatihan ini adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, dan banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru.

5. *Junior boards* dan *Committee assignments*

Pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan ke dalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

6. *Coaching* dan *Counseling*

Pendekatan ini menurut Sule dan Saefullah (2009; 205) dalam bentuk *coaching* dan *counseling* yaitu bimbingan yang diberikan fasilitator atau atasan kepada bawahan yang bertindak sebagai *coach* mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan. Pembimbingan adalah kombinasi observasi dengan pemberian arahan. Seperti modeling, ini merupakan cara yang paling alamiah untuk belajar.

Dalam konteks perilaku, pembimbingan dapat dicapai dengan lebih baik jika melibatkan hubungan yang sehat antara pegawai dengan fasilitator/coach selama periode waktu mereka mengerjakan pekerjaan mereka. Secara sederhana menurut (Smith, 2000; 169) metode pelatihan ini dapat dilakukan oleh fasilitator sebagai berikut:

- a. Menunjukkan kepada pegawai bagaimana melakukan pekerjaan tersebut.
- b. Menunjukkan poin-poin penting dari pekerjaan tersebut.
- c. Memberi kesempatan mereka untuk melihat bagaimana melakukannya.
- d. Memberi kesempatan mereka mengerjakan bagian-bagian pekerjaan yang sederhana.
- e. Membantu menyelesaikan seluruh pekerjaan.
- f. Membiarkan mereka melakukan pekerjaan tersebut, dalam pengawasan fasilitator.

- g. Membiarkan pegawai tersebut melakukan pekerjaan tersebut secara mandiri.

Pembimbingan yang efektif menuntut adanya kesabaran dan keterampilan komunikasi yang baik. Uraian singkat dari petunjuk akan suatu pembimbing yang baik antara lain mencakup: (1) Penjelasan akan perilaku yang pantas; (2) Menjelaskan mengapa tindakan-tindakan tertentu harus diambil; (3) Secara akurat menetapkan pengamatan-pengamatan; (4) Memberikan cara atau alternatif yang memungkinkan; (5) Menindaklanjuti/mendorong.

Mathis dan Jackson (2002; 60) mengemukakan bentuk bimbingan dapat berupa hubungan di mana para pegawai pada titik tengah karier mereka yang menjadi pembimbing/coach individu-individu yang berada di awal karier mereka. Keuntungan dari pendekatan ini adalah adanya transfer ilmu antar individu dalam organisasi, dan terjadinya pengembangan kompetensi.

Terkait dengan pengembangan kualitas pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di UIN Antasari Banjarmasin, dimana pengembangan pegawai lebih difokuskan pada pengembangan pengetahuan, ketrampilan dan sikap pegawai, maka hal-hal yang perlu dilakukan adalah menerapkan Training Need Analysis (TNA)

3. Training Need Analysis (TNA)

Untuk mencapai tujuan pengembangan kualitas pegawai, sebelum melakukan pelatihan (*training*), organisasi harus menentukan terlebih dulu kebutuhan training (*Training Need Analysis*). *Training Need Analysis* (TNA) dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas

training. Penilaian efektivitas *training*, tidak hanya dilihat dari output, tetapi outcome, yaitu peningkatan kinerja karyawan. Tanpa menentukan kebutuhan training, organisasi tidak dapat menjamin bahwa training akan memberikan hasil sesuai dengan tujuan. Menurut Rainbird (dalam Tim Biro Kepegawaian BKN, 2002:9), keberhasilan *training* dan *development*, tergantung pada:

- a. Training and development harus dikaitkan dengan tujuan jangka pendek,
- b. Manajer lini harus berperan dalam training
- c. melalui pengenalan sistem penilaian kinerja yang akan menciptakan kemungkinan yang semakin besar dalam menafsirkan keuntungan training terhadap kinerja,
- d. Digunakan beragam metode penyampaian materi dalam training,
- e. Pengembangan ini disertai dengan pergeseran persepsi training sebagai investasi jangka panjang, bukan lagi biaya jangka pendek.

Melihat hal ini, berarti perlunya dilakukan training need analysis untuk setiap jabatan fungsional, dan untuk setiap unit kerja. Pengumpulan data untuk melakukan training need analysis, harus menjangkau semua jenis pekerjaan yang ada di unit-unit kerja dan jabatan fungsional, dan tidak bisa hanya dilakukan dengan menggunakan sampel.

4. Mengembangkan Wacana Baru Tentang Pengembangan Karier

Dalam rangka peningkatan kualitas Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan UIN Antasari Banjarmasin dan seiring dengan perubahan yang terjadi pada organisasi, menuntut juga dilakukan perubahan struktur organisasi. Perubahan

struktur organisasi memberikan dampak pada pengelolaan karier individu dalam organisasi. Hal ini juga berdampak pada perubahan kompetensi yang dibutuhkan. Struktur organisasi tradisional (fungsional, divisional dan matrix) telah banyak mengalami perubahan menjadi organisasi modern yaitu struktur organisasi jaringan (network) dan organisasi cellular (organisasi abad ke-21), yang masing-masing berpengaruh pada pengembangan karier karyawannya.

Struktur organisasi modern, pengembangan karier lebih menjadi tanggung jawab individu (karyawan), serta pengembangannya bersifat lintas organisasi. Bahkan untuk struktur organisasi cellular, pengembangan karier bersifat independent professional. Bentuk karier semacam ini sering disebut dengan “*boundaryless carier*”. Pergeseran dari karir terbatas menjadi “*boundaryless career*” telah memunculkan konsep “*protean career*”. Protean career adalah karir yang sering mengalami perubahan, seiring dengan perubahan kepentingan, kemampuan dan nilai seseorang, serta perubahan lingkungan kerja. Protean career adalah karir yang didorong oleh individu itu sendiri dari waktu ke waktu sesuai dengan perubahan lingkungan.

D. Penutup

Berdasarkan uraian-uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan UIN Antasari Banjarmasin dalam menghadapi era digitalisasi dokumen dan dalam rangka mencapai Visi dan Misi UIN Antasari Banjarmasin adalah menyangkut dua hal, yakni pengembangan kualitas pegawai dan pengembangan karier pegawai. Terkait

dengan beberapa permasalahan yang muncul pada pengembangan kualitas pegawai maupun pengembangan karir pegawai, maka perlu dilakukan suatu strategi yang sesuai dan tepat.

Segecap komunitas atau anggota organisasi di lingkungan UIN Antasari Banjarmasin, baik dalam jajaran pimpinan maupun para pegawai bawahannya, secara sinergi secara terus menerus berupaya mengembangkan kemampuan kinerjanya (*performance*) dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, akan terwujud suatu siklus pengembangan pegawai yang berkelanjutan (*sustainable*) dan dinamis untuk menghadapi dan mengadaptasi terhadap lingkungan kerja strategis yang sangat dinamis. Dalam kaitan ini, pimpinan UIN Antasari Banjarmasin, sebagai pengambil keputusan seyogyanya memiliki komitmen yang tinggi terhadap pengembangan pegawai, baik pada pengembangan kualitas pegawai melalui pendekatan *on the job training* dan melalui pendekatan *off the job training* maupun pengembangan karier pegawainya, termasuk dukungan moril dan dukungan anggaran yang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- Borg, W.R. dan Gall, M.D, *Educational Research: An Introduction*, New York: Longman, 1983.
- Donalson, Les, dan Edward E Scannel, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Gaya Media Pratama, 1993.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Irfan, Muhlis, *Efektivitas Diklat Struktural Bagi Pegawai Negeri Sipil (Post Training Evaluation)*, Jakarta: Puslitbang BKN, 2002.
- Mathis, Robert, John Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, Jakarta: PT. Salemba Emban Patria, 2002.
- McClelland, David C., *Memacu Masyarakat Berprestasi Mempercepat Laju Pertumbuhan Ekonomi Melalui Peningkatan Berprestasi*. Jakarta: Intermedia, 1997.
- Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Mahasatya, 2003.
- Rivai, Veithzal, Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, . 2009.
- Schuler, Randall S, Susan E Jakson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke 21*. Jakarta: Erlangga, 1997.

- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007.
- Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPKN, 1997.
- Simanjuntak, P.J., *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Lembaga Penerbit FE-UI, 1985.
- Smith, Andrew, *Training and Development In Australia*. Second Edition, Australia: Reed International Books Australia Pty Buuterworths, 2000.
- Spencer dan Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York, USA: John Wily & Son, Inc, 1993.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, Bandung: Alfabeta, . 2009.
- Sujoko, Alfaris, *Peningkatan Kemampuan Guru Mata Pelajaran melalui In House Training*. Jurnal Pendidikan Panabur No. 18 tahun ke 11, 2012.
- Sule, Ernie Tisnawati and Saefullah, *Pengantar Manajemen*. . Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Thoha, Miftah, *Manajemen Kepegawaian Sipil di Indonesia*. Jakarta: Prenada Media, 2005.

